HACER TALLERES

Una guía práctica para capacitadores

Carmen Candelo R.
Gracia Ana Ortiz R.
Barbara Unger

CALI • COLOMBIA • 2003







HACER TALLERES

Autoras
Carmen Candelo Reina, Gracia Ana Ortiz R., Barbara Unger

Una publicación de:
WWF Colombia (Fondo Mundial para la Naturaleza)
www.wwf.org.co

InWEnt (antes DSE • Alemania)
www.inwent.org

IFOK (Instituto para la Comunicación en Organizaciones • Alemania)
www.ifok.de

Diseño y diagramación:
Mónica Uribe

Ilustraciones:
Juan Pablo Marín

Primera corrección:
Guillermo Díez

Última corrección:
Oficina de comunicaciones de WWF Colombia

Preprensa e impresión:
Grafiq Editores

ISBN 958-95905-4-3

WWF Colombia
Cra 35 N° 4A - 25
Barrio San Fernando

Teléfono: + 57 2 558 25 77
Fax: + 57 2 558 25 88

info@wwf.org.co

Cali, Colombia
2 0 0 3

Fotografías:

Portada:

© Edward Parker

© WWF Colombia / Diego M. Garcés

Páginas interiores:

© WWF Colombia / Carmen Candelo,

© WWF Colombia / Andrés Trujillo,

© WWF Colombia / Faizuly Cerón,

© WWF Colombia / Luis Fernando Gómez.



Índice

6. La ejecución del taller

7. El equipo de capacitación

8. La caja de herramientas

1. Presentación

El manual HACER TALLERES nace de unanecesidad sentida del grupo de personas vinculadas al programa de cooperación de capacitación entre la DSE y la corporación ECOFONDO de Colombia entre 1997 y 2001. En los talleres de capacitación a capacitadores con frecuencia los participantes preguntaban por libros en español que les ayudaran a llevar a la práctica lo aprendido, que no sólo tratasen el trasfondo y la metodología de talleres participativos, sino que también les ayudaran a recordar los pasos de preparación, ejecución y seguimiento. Por eso la DSE, WWF y el IFOK han decidido responder a estas inquietudes con este manual.

Hemos concebido este manual como un libro práctico. Usted puede decidir dónde empieza a leer, qué capítulos elegir y qué herramientas utilizar de acuerdo con las necesidades de su taller.

Le ofrecemos el enfoque en talleres participativos, visualizados a partir de necesidades sentidas. Este enfoque se fundamenta en la construcción colectiva y el aprendizaje mutuo.

La experiencia que hemos tenido las tres juntas haciendo talleres es la base de HACER TALLERES. En especial fueron muy importantes los talleres realizados en Colombia, mencionados anteriormente. Queremos dar las gracias a nuestras y nuestros colegas, amigas y amigos, quienes nos ayudaron a concebir y escribir este manual. Muchas gracias a los participantes en los talleres de capacitación. Entre ellos queremos destacar a Yanire Becerra, Víctor Orozco, Ricardo Rodríguez y Diego García por sus comentarios sobre el primer borrador; a Fernando Caicedo por idear algunas de las situaciones representadas en las caricaturas; a los revisores, Uwe Krappitz y Julio Mario Fernández, por sus recomendaciones; a nuestras familias, por su comprensión y apoyo. Finalmente, queremos dar nuestras gracias a las tres instituciones financiadoras, DSE, WWF e IFOK, en especial a Alan Walsch, Mary Lou Higgins, Gabriela Grau y Hans-Peter Meister por su compromiso en la publicación de este manual con el que hemos soñado desde hace tiempo.

Nos gustaría conocer sus experiencias y recibir sugerencias para mejorar este manual en la dirección electrónica: hacertalleres@wwf.org.co

1.1. Sobre las instituciones

1.1.1 WWF Colombia

El Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) Colombia orienta sus esfuerzos hacia la conservación de los ecosistemas y el manejo sostenible de su biodiversidad a través de una serie de proyectos y estrategias. Considera que para alcanzar estos propósitos de manera eficaz y con proyección en el largo plazo es fundamental fortalecer las capacidades de actores clave de la sociedad colombiana, es decir, de organizaciones comunitarias, indígenas, no gubernamentales y gubernamentales, entre otras. En este contexto, se lleva a cabo un proceso de capacitación y formación en diferentes temas, para los cuales ha venido diseñando y ajustando contenidos y metodologías apropiadas a las condiciones y características de las poblaciones beneficiarias, pues considera que la capacitación y la formación sirven para sembrar en el espíritu humano el compromiso por un entorno mejor y un planeta vivo

• www.wwf.org.co

1.1.2. DSE

La Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional (DSE) es una institución que promueve el diálogo en el ámbito de la política de desarrollo y la formación y el perfeccionamiento profesionales de personal téc-

nico y directivo de países en desarrollo y países en transición. Asimismo, en el marco de la cooperación técnica y cultural alemana, la Fundación prepara a cuadros técnicos y sus familias para su estadía en un país en desarrollo. La mayoría de sus programas son financiados por el Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo.

Las principales áreas de trabajo de la DSE son educación, ciencia y documentación; desarrollo económico y social; promoción de la administración pública; fomento a las profesiones industriales y artesanales; alimentación y agricultura; salud pública, así como periodismo. Desde principios de 2003 la DSE se fusionó con la CDG y en la actualidad se llama InWEnt • **www.inwent.org**

1.1.3. IFOK

El Institut für Organisationskommunikation GmbH (Instituto para la comunicación en organizaciones) es una entidad privada que asesora a municipalidades, ministerios, asociaciones gremiales, empresas y otras entidades públicas y privadas. El IFOK facilita formas de diálogo, establece procesos de comunicación y cooperación para distintos actores o entidades que desean lograr en conjunto un objetivo, para lo cual necesitan una comunicación y organización eficaz entre ellos. Además, identifica y trabaja alrededor de temas de interés que puedan impactar el bienestar de la sociedad, buscando opciones concertadas • **www.ifok.de**

1.2. Sobre las autoras

Carmen Candelo Reina (1961), tecnóloga en mercadotecnia, tecnóloga de alimentos y participante en la maestría en desarrollo sostenible de sistemas agrarios, ha sido responsable de procesos de capacitación en instituciones como la Asociación para el Desarrollo Campesino, la Universidad Javeriana y la Corporación Ecofondo en temas como identificación y formulación



Carmen Candelo, Barbara Unger, Ana Gracia Ortiz Ruiz

de proyectos, manejo de conflictos ambientales y metodologías participativas para la planificación y la gestión ambiental. Como oficial del programa de WWF Colombia coor-dinó durante cuatro años el Programa Ecorregional del Chocó y en la actualidad coordina el proyecto Fortalecimiento de la sociedad civil. Vive en Cali, Colombia.

Gracia Ana Ortiz Ruiz (1965), licenciada en empresariales y ciencias políticas, se ha dedicado al área de capacitación en diferentes entidades universitarias y privadas, en especial a la capacitación de capacitadores. Como oficial de programas del IFOK, se enfoca en contribuir a la construcción y fortalecimiento de redes y al intercambio de experiencias entre instituciones, por iniciativa de diferentes ministerios del gobierno de Alemania. Vive en Francfort del Main, Alemania.

Barbara Unger (1968), licenciada en ciencias políticas, con una especialización en desarrollo internacional, ha diseñado y ejecutado programas de capacitación en las áreas de derechos humanos, resolución de conflictos y gestión ambiental dirigidos a personas de América Latina, Asia y África. Actualmente asesora a ONG y al Ministerio Exterior de la República Federal de Alemania en el área de transformación de conflictos, y facilita talleres participativos y otros eventos. Vive en Berlín, Alemania.

2. Introducción

2.1. ¿Qué es HACER TALLERES?

Este manual es una recopilación de conceptos y herramientas para planificar y organizar, llevar a cabo y evaluar y hacer el seguimiento de un taller de capacitación, independientemente de su contenido y contexto específico.

El manual resume los pasos importantes en listas de tareas y definiciones accesibles para realizar de forma ágil, eficaz y completa un taller de capacitación. Deseamos de esta manera ayudar a los capacitadores en su búsqueda de la mejor combinación posible entre lo que necesitan los participantes y lo que ellos pueden ofrecer.

2.2. ¿Cuál es el enfoque?

El manual HACER TALLERES está enfocado en la capacitación de adultos. La principal característica del taller de capacitación consiste en transferir conocimientos y técnicas a los participantes, de tal manera que estos los pueden aplicar.

Los seres humanos, por naturaleza, buscamos cambios positivos. El aprendizaje es una forma de iniciar estos cambios, siendo más efectivo si aprendemos de forma integral. Así que usted como capacitador buscará las herramientas específicas para facilitar el proceso de aprendizaje. La capacitación no es una vía de dirección única, sino un proceso de aprendizaje mutuo y de retroalimentación, porque nadie lo sabe todo, sino que todos sabemos algo y juntos sabemos mucho.

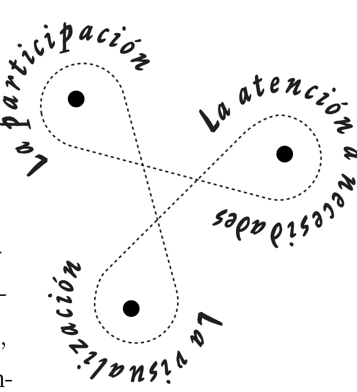
Los procedimientos, la metodología y las herramientas que presentamos se fundamentan en tres ejes:

La atención a necesidades:
Aplicamos lo aprendido más fácilmente si lo que se aborda en un taller trata los problemas que son de nuestro interés.

La participación:
Todo proceso de capacitación que involucre la participación aumenta la motivación individual y la capacidad para aprender; es decir que la capacitación es más eficaz si aprendemos haciendo.

La visualización:
Hacer visibles las propuestas, las discusiones y los acuerdos que surgen en el taller facilita la participación y el enfoque en la atención de necesidades.

Del conocimiento y la atención a las necesidades de los participantes se derivan los objetivos de un taller de capacitación; la participación, como proceso, es la condición más importante para que efectivamente se produzca el aprendizaje; y la visualización es el medio que lo hace posible.



2.3. ¿A quién se dirige?

El manual se dirige a capacitadores, entendidos como:
• Las personas que se encargan de la organización y coordinación general del taller: **los coordinadores**.

• Las personas responsables de conducir y dinamizar las herramientas para abordar los contenidos de un taller: **los moderadores**.

• Las personas que se responsabilizan de los contenidos temáticos: **los docentes**.

Se dirige en especial a personas que han asistido a talleres de tipo participativo, a quienes ahora les corresponde ser capacitadores en un taller. Pero también esperamos que los capacitadores con experiencia puedan rápidamente sacar provecho del manual. A los que ahora empiezan a trabajar en este campo, les brindamos con este manual una buena herramienta de trabajo.

2.4. ¿Cómo se usa?

Este manual ayuda a tener en claro los principios didácticos y metodológicos de un taller. Orienta sobre los pasos necesarios y los aspectos importantes de una capacitación exitosa.

De acuerdo con su nivel de conocimiento y experiencia, el diseño le permite ir directamente a los capítulos que le interesan. De tal forma que, por ejemplo, usted como coordinador puede empezar leyendo los capítulos sobre el taller, mientras que como moderador empezará tal vez mirando el capítulo sobre la moderación, para tener una definición exacta de sus tareas.

En todo caso, como este manual no pretende dar patrones ni recetas perfectas para realizar un taller, usted siempre adaptará las sugerencias y recomendaciones a las necesidades particulares del suyo.

Para que sea lo más útil posible, este manual contiene listas de tareas y descripciones detalladas de funciones, pasos y herramientas. Además le ofrecemos una selección de herramientas para diferentes momentos en un taller.

El diseño de HACER TALLERES permite sacar fácilmente fotocopias de partes de él. De igual manera, permite que usted vaya añadiendo sus apuntes o copias de otras fuentes, de tal forma que pueda complementar su manual individualmente, de acuerdo con sus necesidades y gustos personales.

2.5. ¿De dónde viene el enfoque?

El término “taller de capacitación” se utiliza hoy para eventos de capacitación que integran las experiencias y las necesidades de los participantes con los objetivos de la capacitación y lo que ofrecen los capacitadores.

Los conceptos y las herramientas que presentamos en este manual tienen su origen en la metodología que desarrollaron, a finales de los años 70, los promotores de la educación popular en los países de América Latina y en el METAPLAN®, desarrollado por un equipo de consultores alemanes.

Muchas instituciones han promovido enfoques didácticos de participación y visualización en sus innumerables eventos de capacitación para personas de contextos culturales particulares y en áreas muy diversas. Allí, los capacitadores de diferentes países y disciplinas han aportado sus experiencias personales y han adaptado las herramientas a sus necesidades, afinándolas cada vez más. Así que hoy en día, como usted puede comprobar también en la bibliografía seleccionada, existe mucho conocimiento explícito para diseñar e implementar talleres de capacitación; y hemos aprovechado estas fuentes y nuestras propias experiencias para escribir este manual.

2.6. ¿Qué contiene?

HACER TALLERES inicia con el capítulo **“Base conceptual”**, que incluye elementos de teoría del aprendizaje, comunicación, participación y manejo del tiempo que sustentan la propuesta pedagógica. En el capítulo **“El taller de capacitación”**, primero presentamos algunos tipos de eventos de capacitación y sus características más relevantes; luego nos concentramos en el taller de capacitación: la idea inicial que da origen al taller y todos los pasos que contribuyen a que el evento se vaya concretando hasta completar su diseño. El siguiente capítulo **“Organización de un taller de capacitación”** está dedicado a la descripción de las diferentes tareas que es necesario realizar y decisiones que se deben tomar para que el taller se pueda llevar a cabo. **“La ejecución del taller”** desarrolla paso a paso lo que ocurre en el proceso de capacitación y orienta sobre cómo manejar y sortear las contingencias y los requerimientos del día a día del evento y las tareas que quedan por hacer una vez haya concluido el mismo. En el capítulo **“El equipo de capacitación”** analizamos detalladamente quiénes lo conforman, qué habilidades deben tener y las responsabilidades que deben asumir para posibilitar la capacitación. Después le ofrecemos **“La Caja de herramientas”** al servicio de la capacitación. Concluye con el capítulo **“Problemas”**, que desarrolla una descripción amplia de los principales obstáculos que se pueden presentar en las diferentes etapas de la capacitación (antes, durante y después), proponiendo soluciones.

Querido lector, querida lectora:

Es importante que nosotros como capacitadores tengamos una actitud abierta y tolerante y que seamos conscientes del contexto en el que nos movemos. La equidad de género, así como la equidad en otros aspectos, es muy importante para la convivencia en grupo.

El aprendizaje es un proceso sensible y complejo que precisa su tiempo y que puede ser molesto, ya que aprender significa complementar y/o reemplazar nuestros viejos conceptos, costumbres y actitudes por otros nuevos. Por eso, como capacitadores debemos actuar con ética, tacto y respeto frente a los participantes.



Otro elemento que encontrará en la mayoría de los capítulos que componen este manual es un recuadro identificado con este símbolo: allí le recordamos los puntos clave que debe tener en cuenta a la hora de hacer un taller de capacitación.

En algunos capítulos, por otra parte, incluimos una parte final de **“Recomendaciones...”** en el que le presentamos algunas sugerencias sobre cómo proceder al momento de tomar decisiones o actuar en los diferentes procesos del taller.

3. Base conceptual

Para ser un buen capacitador, consideramos que es importante tener nociones básicas y comprensión de:

- Cómo funciona el aprendizaje
- Cómo funciona la comunicación
- Qué es la participación y cómo se facilita
- Cómo se maneja el tiempo.

Conocer más sobre estos temas le ayudará a diseñar y ejecutar un taller de capacitación.

3.1. El aprendizaje

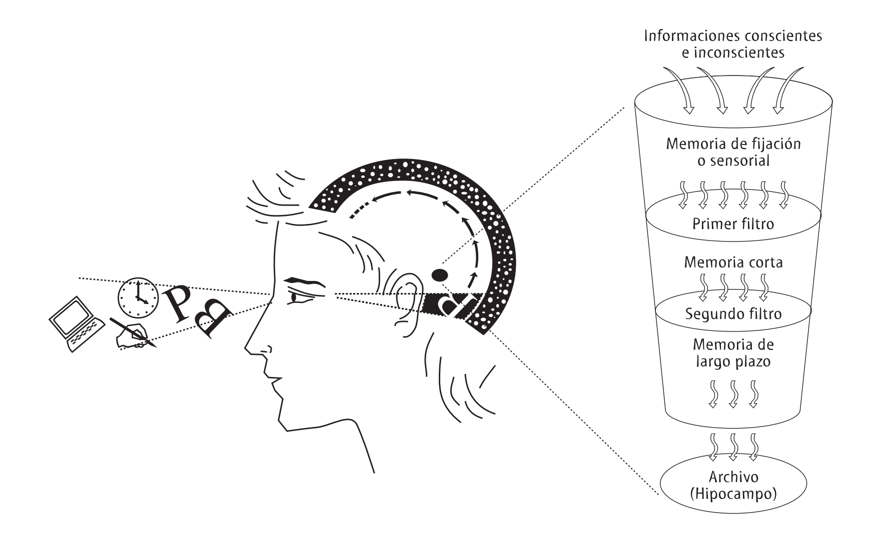
La finalidad de toda capacitación es que las personas aprendan algo. El aprendizaje es tema de interés de distintas disciplinas como medicina, psicología, sociología y pedagogía. Nosotras le brindamos elementos básicos de cómo funciona el aprendizaje y cómo aprovechar estos conocimientos para fortalecer su práctica pedagógica.

3.1.1. ¿Cómo aprendemos?

Aprender significa adquirir información, comprenderla, memorizarla y llevarla a la práctica. Estamos constantemente recogiendo información de nuestro entorno a través de los cinco sentidos de manera inconsciente y muchas veces sin darnos cuenta. En nuestra memoria tenemos la información agrupada en imágenes y asociaciones que nos sirven de referencia para relacionarnos con el mundo. Cuando percibimos nueva información, la comparamos con la ya existente en nuestra memoria y la agrupamos o clasificamos junto con otras ya adquiridas; así vamos construyendo y enriqueciendo nuestra experiencia personal. Cada vez que debemos tomar una decisión nos acogemos a esa experiencia, lo que nos permite reaccionar rápidamente y desempeñarnos en diferentes actividades. Esto nos permite aprender, reaccionar rápidamente y mejorar el desempeño de nuestras habilidades.

Por ejemplo, cuando estamos aprendiendo a conducir un automóvil cometemos muchos errores, olvidamos pisar el embrague al cambiar las marchas, frenamos bruscamente, se nos apaga el vehículo al frenar para detenernos delante de un semáforo en rojo sin haber pisado el embrague, etc. Cuando ya sabemos conducir, al ponerse un semáforo en rojo automáticamente frenamos de manera adecuada y pisamos finalmente el embrague sin tener que pensar mucho. Nuestra memoria asocia rápidamente las informaciones “**semáforo en rojo**” con “**frenar y pisar el embrague, porque si no se nos apaga el motor**”.

A diferencia de los niños, los adultos tenemos mucha información y experiencias anteriores, que en un proceso de aprendizaje completamos o reemplazamos por nueva información. El aprendizaje es, en definitiva, este proceso de completar o romper con las imágenes ya memorizadas y reemplazarlas por las nuevas. Es un proceso de cambio más o menos dificultoso. El nivel de resistencia depende de la distancia entre la información existente y la nueva.



somos capaces de retener y acumular información por más o menos 45 minutos.

Los datos pasan de la memoria corta a la memoria de largo plazo, a través de otro filtro que transforma la información, mediante una reacción química, en proteínas: esta es la forma de almacenar las informaciones en la memoria de largo plazo.

3.1.2. El proceso biológico del aprendizaje

Nuestra memoria está compuesta de tres partes: la de fijación, la corta y la de largo plazo. El aprendizaje como proceso biológico es una reacción química en nuestro cerebro. Cuando percibimos información nueva la acumulamos primero durante pocos minutos en forma de vibraciones eléctricas en nuestra memoria de fijación, de ahí pasa a través de una selección muy subjetiva por un filtro a la memoria corta. Con ésta

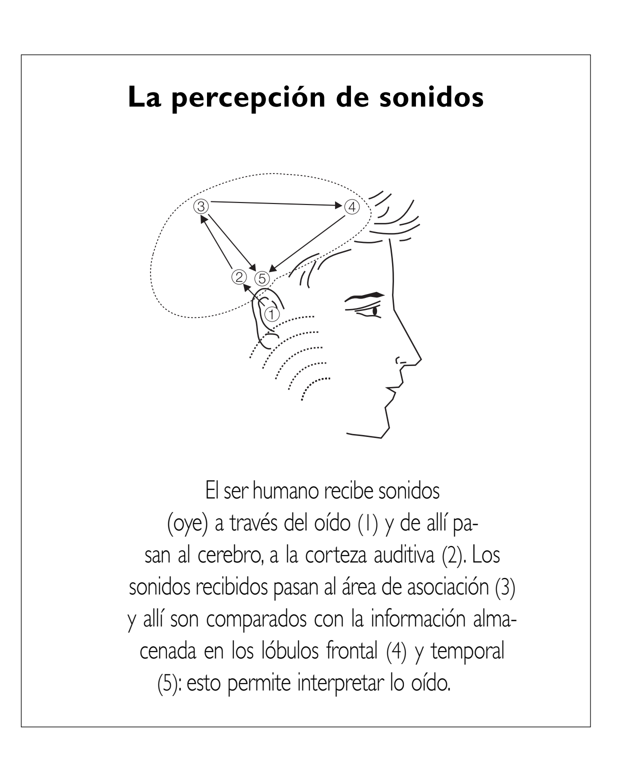
Una de las consecuencias de este proceso es que a los 45 minutos la memoria corta esté copada y que, por lo tanto, nuestra capacidad de asimilar más informaciones se agote y necesite un tiempo de descanso para tener espacio nuevamente. Este es el motivo por el cual es recomendable que en un proceso de aprendizaje haya una pausa de aproximadamente 10 minutos cada tres cuartos de hora. Todo este esfuerzo y las reacciones químicas involucradas en el aprendizaje

La percepción de imágenes



El ser humano recibe las imágenes en la retina del ojo; estas pasan al cerebro, por medio del nervio óptico (1), a la corteza visual (2). La información recibida llega al área de asociación (3) y allí es comparada con la almacenada en los lóbulos frontal (4) y temporal (5) lo que permite interpretar lo visto.

La percepción de sonidos



El ser humano recibe sonidos (oye) a través del oído (1) y de allí pasan al cerebro, a la corteza auditiva (2). Los sonidos recibidos pasan al área de asociación (3) y allí son comparados con la información almacenada en los lóbulos frontal (4) y temporal (5): esto permite interpretar lo oído.



Las memorias en la percepción y el aprendizaje

Memoria sensorial
Retiene los estímulos de, por ejemplo, imágenes o sonidos durante unos segundos.

Memoria de corto plazo
Recibe datos sensoriales y puede retenerlos e interpretarlos o descartarlos.

Consolidación
La información pasa de la memoria corta a la de largo plazo por el Hipocampo (lóbulo temporal).

Memoria de largo plazo
Permite almacenar y recuperar los recuerdos y tiene tres formas básicas:

Memoria procedural
Implica habilidades aprendidas con la práctica como montar en bicicleta

Memoria semántica
Trata con las palabras, el lenguaje, los hechos y sus significados.

Memoria episódica
Registra hechos y experiencias concretas como unas vacaciones (recuerdos).

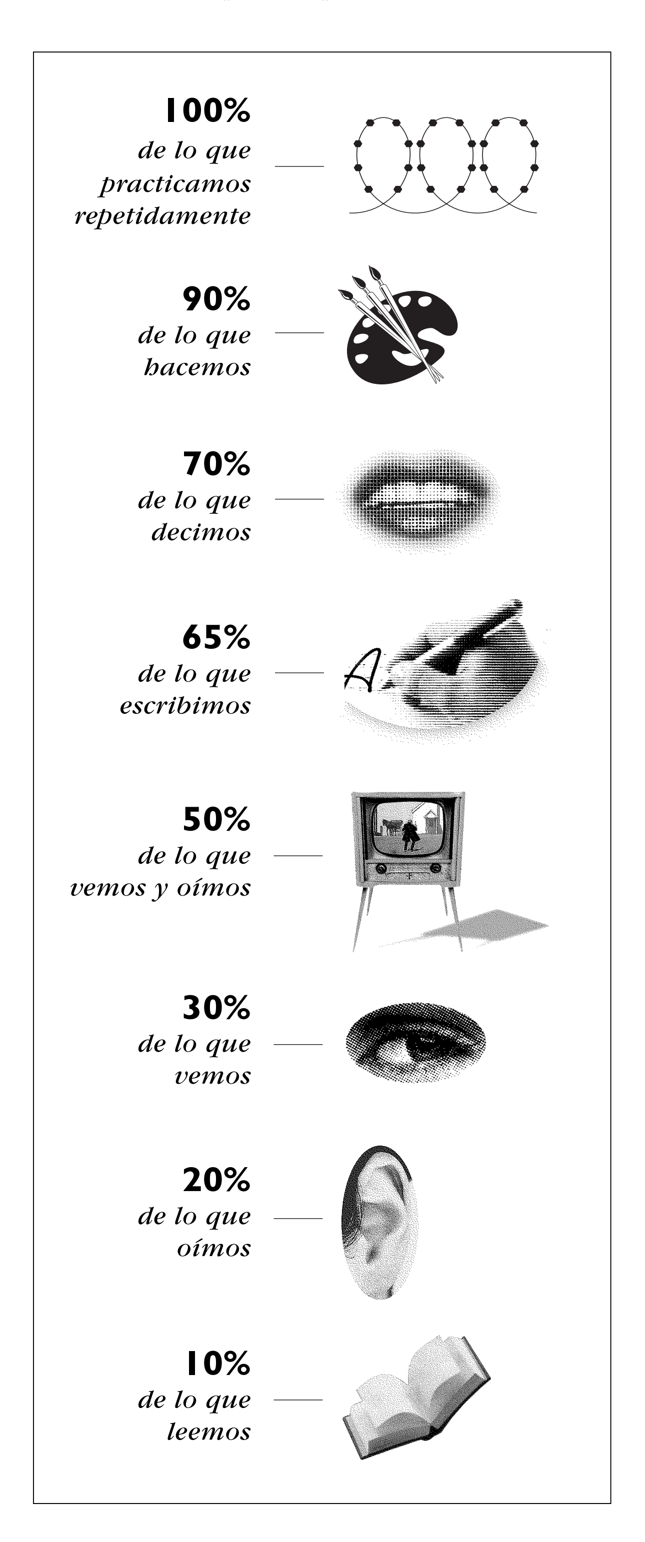
consumen una gran cantidad de energía. Por eso nos es difícil aprender cuando estamos con bajos niveles de energía; por ejemplo, cuando hemos dormido mal o poco. También aprendemos menos después de las comidas, ya que en esos momentos necesitamos la energía para los procesos químicos de la digestión.

No se sabe exactamente por qué cierta información consigue pasar de la memoria corta a la de largo plazo y otras no. Sin embargo, se ha llegado a la conclusión de que la información que logra pasar a la memoria de largo plazo es en general información de interés personal o emocional, relacionada con los propios conocimientos y experiencia o con un significado particular, que se ha recibido en una situación especial o que ha sido repetida varias veces.

3.1.1. ¿Cómo apoyar el aprendizaje de personas adultas?

Aprender es un proceso de cambio, que causa cierto grado de resistencia, como ya lo mencionamos. La resistencia de la persona adulta ante el cambio es menor y se supera cuando el aprendizaje está relacionado con las necesidades actuales personales u organizacionales. Es importante que la persona que se capacita sienta la necesidad, manifieste un interés personal y vea su beneficio. Las personas superamos nuestra resistencia frente al cambio cuando sentimos la posibilidad de usar lo aprendido de inmediato en nuestra vida cotidiana o en nuestra ocupación profesional. Esto significa para los capacitadores que la finalidad de la capacitación fundamentada en las necesidades actuales de los participantes asegura el éxito.

Para apoyar el proceso de cambio también es necesario utilizar herramientas que permitan a los participantes incorporarse en la dinámica de la capacitación y adquirir experiencias personales. Algunos estudios han demostrado que nos quedamos con el:



Por eso es tan importante que el capacitador proponga ejercicios en los que se pone en práctica lo aprendido y en los que participan todas las personas que asisten al taller; es decir, que los participantes no sean sólo objetos del proceso sino sujetos que aportan sus experiencias y tienen en cuenta sus intereses, pues es así como fortalecen efectivamente sus capacidades y habilidades y mejoran el desempeño personal.

Otro factor para tener en cuenta son los aspectos cognitivo y afectivo del aprendizaje. Nuestro cerebro está dividido en dos partes: la parte izquierda es la responsable de la lógica, del lenguaje, de los números, del análisis, de pensar verticalmente paso a paso y con amor al detalle; y la parte derecha, de las emociones, de lo visual, de la intuición, de la fantasía, la que desiste de los detalles y admite contradicciones, la que diseña conceptos. La parte izquierda es más bien la parte cognitiva del cerebro, la derecha la parte afectiva.

Nuestro cerebro

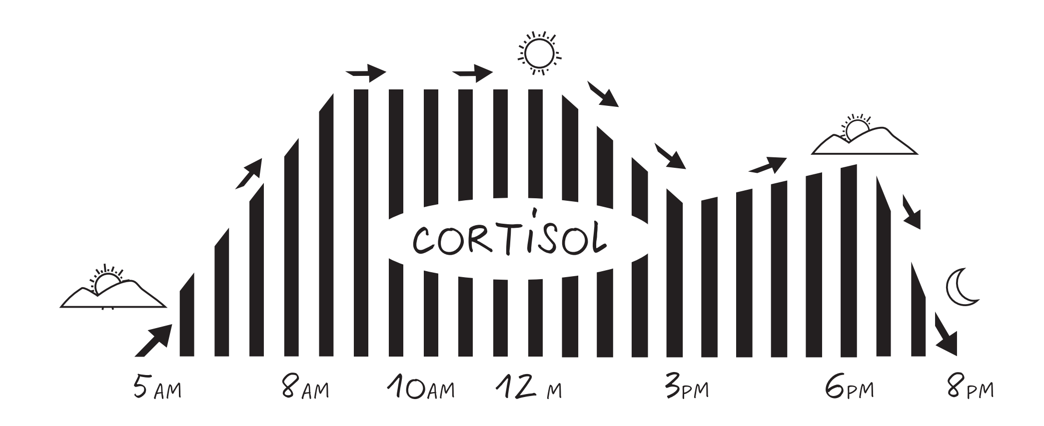
Parte izquierda: *Lógica*, *Análisis*, *Amor al detalle*, *Lenguaje*

Parte derecha: *Intuición*, *Emociones*, *Fantasía*, *Imágenes*

Taller visualizado

La mayoría de las personas tenemos una de las dos partes más desarrollada que la otra, generalmente la parte izquierda, ya que la enseñanza clásica fomenta más esta parte del cerebro. Como capacitador usted

Biorritmo
El ciclo circadiano



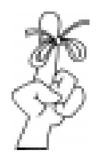
debe tener en cuenta las dos partes y presentar la información de tal forma que se dirija a ambas y las estimule simultáneamente; por ejemplo, complementar los textos visualizados con dibujos y diagramas, y enriquecer las explicaciones orales utilizando imágenes que ayuden a la interpretación y comprensión de su mensaje.

También se recomienda usar dinámicas que obliguen a los participantes a dar prelación a la parte derecha de su cerebro.

Además de lo anterior, para apoyar el aprendizaje de personas adultas, el capacitador debe tener en cuenta el ambiente en el que se desarrolla la capacitación. Éste debe ser favorable y abierto, procurando eliminar toda clase de distractores, como ruidos, obstáculos visuales y perturbaciones psicológicas. En el momento de programar el horario de las jornadas tenga en cuenta el biorritmo de los seres humanos, es decir, los ciclos de mayor o menor actividad de una persona a lo largo del día, que se regula por substancias hormonales que producen una mayor o menor capacidad de concentración, de rendimiento físico o mental.

La hormona principal que regula el ciclo circadiano responsable del biorritmo es el cortisol. Esta comienza a incrementarse alrededor de las cinco de la mañana y alcanza su pico máximo a las diez de la mañana; se mantiene estable hasta aproximadamente las doce del día, cuando empieza a disminuir en forma lenta y progresiva hasta las seis de la tarde. A esa hora vuelve a haber un pico leve y decae nuevamente hasta su nivel más bajo entre la una y las tres o cuatro de la mañana, hora en que el ciclo vuelve a comenzar. Por eso, en la planeación, es mejor programar las sesiones que reclaman una mayor concentración de los participantes para las horas de la mañana y dejar para la tarde los ejercicios participativos y dinámicos.





Además usted facilita el aprendizaje de la siguiente manera:

- *Aclarando a los participantes el objetivo de la capacitación. Si los participantes conocen los propósitos, se pueden ubicar en el proceso y participar activamente en él.*

- *Dosificando la cantidad de información, ya que, como hemos mencionado antes, solamente podemos acumular una cantidad limitada de información en nuestra memoria corta.*

- *Posibilitando la reflexión y teniendo cuidado de avanzar a la velocidad adecuada y adaptada a la capacidad de ellos.*

- *Combinando información nueva con las experiencias personales de los participantes. Idealmente, la información nueva aporta elementos para solucionar los problemas.*

- *Alternando dinámicas; por ejemplo, después de una exposición, seguir con un trabajo en grupo, utilizar distintas herramientas de visualización, etc.*

- *Teniendo en cuenta el nivel de formación de los participantes y adaptando el punto de partida del aprendizaje a sus habilidades. Exigir algo fuera de este nivel significa desilusionarlos o desmotivarlos. La meta del taller tiene que ser conseguida por los participantes con sus propios recursos.*

- *Resumiendo y retomando lo aprendido, atendiendo a las necesidades de los participantes.*

- *Permitiendo que los participantes tomen decisiones sobre lo que quieren aprender y cómo quieren hacerlo, especialmente en lo referente a los contenidos y herramientas didácticas ofrecidos en la capacitación. Si no se respeta esta libertad, las personas tienen mayor resistencia al cambio y no aceptan nueva información.*

- *Comprendiendo la capacitación como un proceso multidireccional. Los participantes aprenden de los capacitadores, pero los capacitadores también aprenden de las experiencias de los participantes, y los participantes aprenden de otros participantes. Un capacitador no debe adoptar la actitud de saberlo todo. Nadie sabe todo, y todos los días aprendemos algo nuevo si tenemos una actitud abierta.*

- *Poniendo en práctica lo aprendido durante el taller en la medida en que los participantes encuentren aplicables los conceptos, mostrarán más interés.*

- *Entendiendo que un taller es un momento en un proceso de capacitación. El seguimiento y el apoyo para aplicar los aprendizajes son elementos complementarios de un verdadero proceso de formación.*

3.2. La comunicación

Al igual que el aprendizaje, la comunicación es un aspecto de nuestra cotidianidad. Las personas estamos permanentemente intercambiando mensajes con otros y nuestro entorno. Comunicar es transmitir información, conceptos, sentimientos e instrucciones. Aunque no digamos nada estamos comunicando, pues el no decir nada ya es un mensaje, además de que con nuestro lenguaje corporal también mandamos mensajes.

El tema de la comunicación es complejo y abundante. Nosotras aquí sólo le podemos dar una pequeña vista muy general sobre algunos aspectos de la comunicación. Describiremos el modelo de comunicación de Schulz von Thun y reflexionaremos acerca del lenguaje corporal, es decir, de nuestros gestos, posturas y expresiones.

3.2.1. El modelo de Schulz von Thun

Cualquier mensaje requiere de una persona emisora que manda el mensaje y una persona receptora que lo recibe. El modelo de Fried-mann Schulz von Thun, que enseguida explicaremos con un ejemplo, se fundamenta en que cada mensaje se puede oír como si tuviéramos cuatro orejas diferentes:

Ejemplo

Dos personas van en un automóvil; el acompañante le dice al conductor:

¡¡El semáforo está en verde!!

Este **mensaje** es interpretado por el receptor de cuatro formas posibles de manera simultánea, como si efectivamente tuviera cuatro orejas:

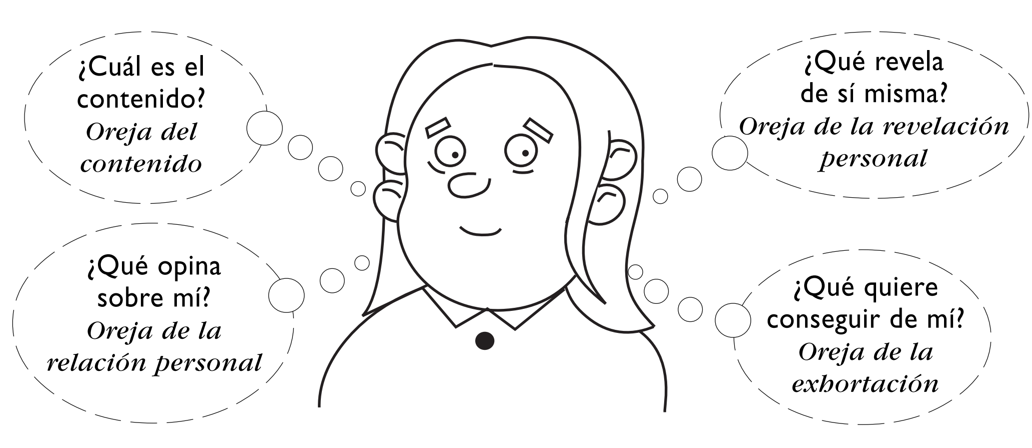
La oreja del contenido: con ella podemos oír el contenido del mensaje, o sea, lo que objetivamente se ha dicho. En el ejemplo, **"El semáforo está en verde"**.

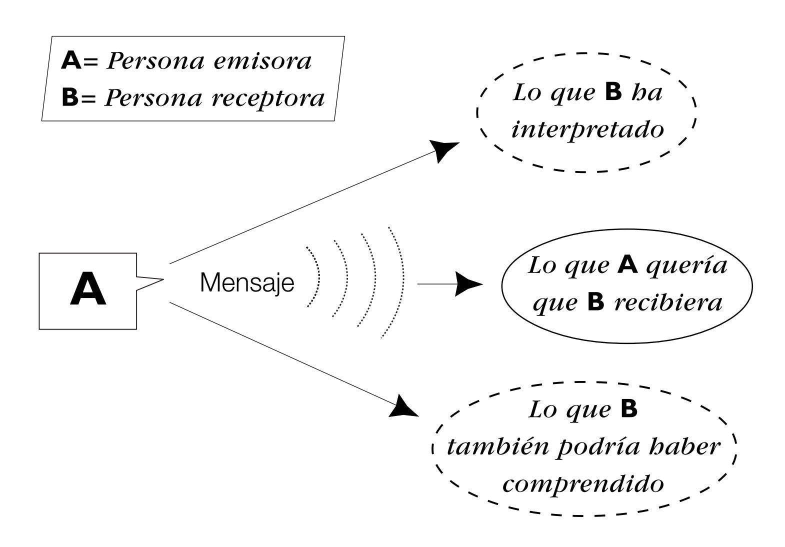
La oreja de la exhortación: con ella podemos oír lo que el emisor nos quiere motivar a hacer. En el ejemplo, "¡Acelera, para poder pasar antes de que el semáforo cambie a rojo!"

La oreja de la revelación personal: con ella podemos oír lo que el emisor revela de sí mismo. En el ejemplo, **"¡Tengo prisa!"**.

La oreja de la relación personal: con ella podemos oír lo que el emisor siente sobre la relación y la dependencia que existe con el receptor. En el ejemplo, **"Necesitas mi ayuda para conducir"**.

Las cuatro orejas del modelo de Schulz von Thun





Los mensajes que se transmiten no siempre son claros y, por tanto, son difíciles de interpretar. La interpretación depende mucho del propio contexto de la persona receptora del mensaje. El mismo mensaje puede ser interpretado de distintas formas. Algunos conflictos y malentendidos tienen su origen en que el receptor ha oído el mensaje por una de las orejas, que en realidad no quería ser activada por el emisor. Cuanto más distancia haya en lo que el receptor ha entendido y lo que el emisor quería decir, mayores son los malentendidos y la imposibilidad de comunicar en doble vía.

Por este motivo, las personas del equipo de capacitación con su actitud y su voz, volumen y tono, definen qué oreja activar para que el mensaje no sea malinterpretado. Igualmente, deben estar atentos a lo que dicen los participantes y cómo lo dicen, para poder diferenciar y saber qué es lo que ellos han dicho y qué deseaban realmente decir.

3.2.2. El lenguaje corporal

Es el lenguaje no verbal o no hablado, conformado por las manifestaciones del rostro, los gestos y movimientos del cuerpo, que refuerza, reemplaza o contradice lo que hemos dicho con palabras. Es decir que nuestro cuerpo dice tanto como nuestras palabras, queramos o no.

Nuestra primera forma de comunicación como seres humanos es el lenguaje del cuerpo: el llanto, la risa, los gestos, son nuestra única forma de expresión durante los primeros meses de vida; el adulto normal es incapaz de ignorar estos llamados. Cuando aprendemos a hablar, el lenguaje del cuerpo permanece intacto: conservamos los gestos, movimientos y expresiones del rostro y los utilizamos paralelamente a la palabra. Sin embargo, como adultos, en las relaciones cotidianas, estamos perdiendo cada vez más la habilidad de interpretar esos mensajes y señas que emiten los otros adultos por medio del cuerpo y que acompañan a los mensajes verbales, agregándoles significados importantes.

Es importante que usted como capacitador tenga en cuenta la existencia de este lenguaje y su importancia tanto para emitir como para recibir información: las expresiones faciales demuestran sentimientos; la postura del cuerpo indica una determinada actitud y un estado emocional; y los gestos hablan por sí solos enfatizando lo que se dice. Por lo tanto, observando atentamente su entorno, usted sabrá interpretar las señales de este tipo que los participantes se dirigen entre sí y las que le dirigen a usted. Por ejemplo, si alguien está sentado con la parte superior del cuerpo hacia adelante, por lo general está escuchando atentamente; si está sentado con la parte superior del cuerpo hacia atrás y con los brazos cruzados, se puede interpretar más bien como una actitud expectante.

Aunque seguramente usted tiene su estilo personal de dirigirse a un público, en su papel de capacitador puede tener en cuenta los siguientes ejemplos de mensajes no verbales que le pueden ayudar para desempeñarse adecuadamente en ese rol:

• El contacto visual permanente con el público demuestra interés y presencia activa; la ausencia de este desmotiva y favorece las distracciones.

• La unión de los extremos de los dedos índice y pulgar indica que el que habla da información sobre asuntos exactos, estrictos y rigurosos.

• El movimiento cortante con la mano enfatiza en algo verdaderamente importante.

• Manos y brazos deben moverse a la altura del plexo solar, un poco más arriba del ombligo.

• Procure mantener una posición cómoda, relajada y armónica. La postura fija, de pie, con los brazos extendidos en paralelo a lo largo del cuerpo da la sensación de temor y rigidez.

• Frotarse las manos expresa impaciencia o ansiedad.

• Los brazos cruzados pueden interponer una barrera entre usted y sus interlocutores o proyectar una actitud desafiante frente al auditorio.

• Tocarse la cara, rascarse la cabeza, frotarse la oreja o la barbilla con frecuencia: expresan inseguridad y desconfianza.

• Las manos metidas en los bolsillos del pantalón con los brazos pegados al cuerpo dan la sensación de que quien habla esconde algo importante.

• Utilice durante la exposición el espacio disponible entre usted y el auditorio; si lo considera conveniente acérquese a uno de los participantes para hacerle una pregunta. Todo esto con movimientos naturales que mantengan la atención sobre usted y lo que dice.

• Movimientos exagerados con las manos y los brazos transmiten impaciencia y distraen a los interlocutores.

• Jugar con el reloj, cadenas, pulseras, anillos, enroscarse el bigote o el cabello repetidamente distrae al auditorio.

Su experiencia e intuición le permitirán ampliar esta lista y agregar significados a los que ya expusimos.

3.2.3. La importancia de la comunicación para el aprendizaje

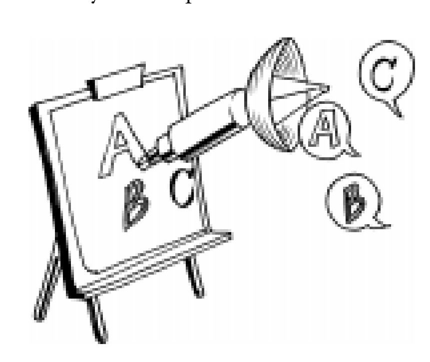
La comunicación es el enlace que une o dispersa a las personas. Además de lo que ya hemos mencionado, el tono de su voz y su aspecto personal son otros recursos aprovechables para hacer más efectivo y productivo el contenido del mensaje de la capacitación. Una determinada entonación puede hacer que efectivamente se reciba el contenido del mensaje; otra puede hacer que el centro de la percepción sea la actitud del emisor, desviando la atención del contenido del mensaje. Por ejemplo, si digo “Ahora haremos el ejercicio más importante del taller” pero lo expreso en un tono inapropiado, los participantes pueden interpretar la frase más allá de su contenido literal y entenderla como una ironía o un sarcasmo.

También es importante la cantidad de información que se emite. Explicar algo con muchas palabras no significa que lo esté expresando mejor; al contrario, la abundancia de explicaciones puede dispersar y confundir el mensaje. Muchas personas no van al grano o al asunto más importante, sino que dan rodeos a las cosas o empiezan a explicar ideas que aunque están enlazadas con el tema, resultan innecesarias para el asunto a tratar. Es probable que con frases clave usted logre concentrar efectivamente a los participantes en

el contenido que desea transmitir, antes de que ellos formen otros conceptos.

Como mencionaremos en Las herramientas al servicio de la visualización, su mensaje puede llegar mejor y durar más si lo refuerza con ayudas visuales. Por ejemplo, si su mensaje es la explicación de un ejercicio que llevará una serie de pasos, debería complementar sus instrucciones con una visualización que permita estructurar punto por punto su exposición oral. Con esto da más claridad y recordación al procedimiento.

Así como puede haber perturbaciones al emitir mensajes, las puede haber al recibirlos. Muchas personas, a pesar de que aparentemente están atentas escuchando un mensaje, no logran entenderlo ni comprender su sentido. Es determinante, por lo tanto, que el lenguaje del taller sea adecuado y apropiado al contexto cultural de los participantes. Cuide los términos que emplea, porque un lenguaje demasiado rebuscado se levanta como una barrera que impide la comunicación entre el emisor y el receptor.



Aunque es más importante lo que usted dice con palabras, el lenguaje de su cuerpo es la manera como usted visualiza el contenido de su mensaje, pues revela lo que usted realmente piensa y la manera como se siente en ese momento. De ahí la importancia de atender las señales que emite sin querer; por ejemplo, muestras de inseguridad, malhumor, impaciencia, y especialmente las que desconcentran a su auditorio. Es recomendable que mejore su capacidad de captar las señales que le revelan con el cuerpo los participantes, pues éstas son indicadores confiables del nivel de comprensión y aprobación de lo que se está exponiendo o presentando.

Recuerde que una buena imagen ayuda a que se tome en serio lo que se dice y, por tanto, puede producir efectos a su favor. Una sonrisa de vez en cuando para acompañar lo que dice, le conviene. A veces, ***una imagen vale más que mil palabras****.*

3.3. La participación

La participación es el principal eje metodológico de la capacitación que proponemos en este manual. Reconocemos y valoramos la importancia de la participación como una práctica, una condición y una necesidad de acción ciudadana fundamental para cualquier tipo de desarrollo social.

Haremos énfasis en la participación contextualizada en una capacitación en grupo. Estamos convencidas de que una persona sólo puede aplicar la participación en su campo de trabajo cuando ella misma la haya vivido como algo positivo y constructivo, y haya logrado con ella buenos resultados para sí misma.

Bajo esta concepción, desarrollaremos en este capítulo un concepto de participación: cómo debe ser esta; la dinámica de un grupo; cómo participamos las personas, y las ventajas y desventajas de la participación en

un taller. En el capítulo "La caja de herramientas" encontrará una diversidad de herramientas y dinámicas que le ayudarán a facilitar la participación en su taller.

3.3.1. ¿Qué entendemos por participación?

Participar significa ser parte de, tomar parte en, vivir el proceso, apropiarse de la información, y sobre esta base tomar decisiones para transformar la realidad. La importancia de que cada persona haga parte y decida sobre un proceso de capacitación tiene dos aspectos:

• **Funcional**: una persona aprende mejor si además de recibir unos insumos puede aportar sus experiencias y puntos de vista acerca de un problema dado y, así, sentir que con su participación contribuye a la búsqueda de la solución.



• **Ético**: toda persona tiene derecho a identificar y definir los cambios que desea y considera convenientes para su vida. Por eso, en toda capacitación, a los participantes se les debe reconocer como sujetos que pueden tomar sus propias decisiones, y no simplemente como objetos a los que se les impone un cambio. Esto se logra solamente con un proceso de construcción participativa.

El principio básico de la participación en un taller es aprovechar el potencial de los participantes, sus experiencias y conocimientos acerca del tema. Para esto es importante que se tome en cuenta cómo está compuesto el grupo, cómo funciona, los niveles de conocimientos y la manera de recopilar y procesar la información útil para la toma de decisiones.

3.3.2. ¿Cómo debe ser la participación?

El enfoque participativo de un taller de capacitación debe ser permanente, transversal y dinámico, lo cual puede conseguirse mediante procesos adecuados y eficientes, contextualizados de acuerdo con el perfil y las necesidades de los participantes.

Para que la participación en un proceso de capacitación se convierta en una experiencia positiva y efectiva, debe ser:

• **Activa:** todas las personas aportan en las discusiones y toma de decisiones.

• **Crítica:** los temas son considerados y analizados de forma constructiva bajo distintos puntos de vista.

• **Organizada:** obedeciendo unas reglas y secuencias previamente acordadas.

• **Creativa:** construyendo conceptos innovadores, mezclándolos y complementándolos con ideas o asociaciones nuevas.

• **Equitativa:** todas las personas tienen las mismas posibilidades de participar y todos los aportes tienen el mismo valor.

• **Precisa:** definiendo y aclarando los términos, para llegar a resultados consensuados.
• **Legitimadora:** buscando acuerdos con los cuales se puedan identificar todos.

3.3.3. ¿Cómo es la dinámica de un grupo?

Cada grupo desarrollará su propia dinámica, es decir, ningún grupo funciona exactamente igual que otro. El capacitador debe considerar que un grupo es más que la simple suma de los individuos invitados.

Una persona que asiste a un taller puede inicialmente sentir temor o inseguridad, ya que, por un lado, se va a ver confrontada e integrada con otras personas que no conoce, y por otro, va a experimentar un proceso del cual es posible que tenga una idea, pero no sabe si en realidad va a ser así. Este estado de inseguridad puede aumentar por el desafío de cambiar actitudes.[1]

Las personas pasan por diferentes niveles de participación a medida que avanza el taller y aumenta la confianza. Inicialmente las personas que conforman un grupo nuevo toman una actitud más bien reservada y de observación. Por lo tanto, es muy importante que el capacitador apoye la integración del grupo y esté atento a las personas que se puedan distanciar. La integración se inicia con las primeras actividades de la apertura del taller.[2]

La dinámica del grupo, entre otras cosas, depende del tamaño, los perfiles personales y profesionales, la procedencia, la homogeneidad o heterogeneidad, la duración del taller, el lugar donde se ejecuta, el ambiente; por ejemplo, la posibilidad del alojamiento en conjunto beneficia la integración.

Las diferentes etapas en la conformación de un grupo, desde el momento en que se produce el encuentro, por lo general son:

• **Acercamiento inicial:** en los primeros momentos del encuentro la persona tiene una serie de interrogantes acerca de quiénes son los demás, qué esperan de ella, qué le pueden aportar, qué tanto decir, y en general existe preocupación por la aceptación y, por tanto, la manera de comportarse ante el grupo.

• **La vinculación de intereses:** ya iniciado el taller se presentan las reacciones de unos frente a otros y aparece la voluntad o resistencia de ponerse de acuerdo y participar. Es la etapa de los conflictos, el momento de saber si es posible tolerarse unos a otros y hacer compatibles los intereses. Los interrogantes están relacionados con saber si se puede estar en acuerdo o en desacuerdo, aceptar o no las opiniones de los demás, determinar quién toma las decisiones, y las influencias del grupo.

• **Reconocimiento y valoración del grupo como tal:** los participantes aprenden a aceptar sus roles y posiciones individuales privilegiando lo colectivo, ayudan en la regulación del grupo y hay demostración de confianza y apoyo.

• **Desempeño colectivo:** cuando un grupo se convierte en verdadero equipo de trabajo, los participantes, como grupo, asumen la responsabilidad de tareas, voluntariamente trabajan más tiempo del previsto, se acepta la retroalimentación mutua en la búsqueda de resultados positivos.

• **Transformación o cambio como resultado de los nuevos conocimientos y prácticas adquiridas:** el equipo logra los propósitos y la decisión de continuidad se toma de manera voluntaria.

La dinámica de un grupo en un taller de capacitación puede ser positiva si desde el inicio entre todos acuerdan:

- Objetivos comunes y permanentes durante todo el proceso.
- Procedimientos claros para alcanzar los objetivos.
- Reglas de juego.

1 Ver: Base conceptual, El aprendizaje, p. 13.
2 Ver: La ejecución del taller, La instalación del taller, p. 71.

Con un moderador que ayude a identificar los interrogantes clave y que aporte opciones al grupo, el proceso de integración se puede acelerar, consiguiendo así que el grupo pueda trabajar más eficazmente.[1]

La participación no se da de inmediato, es un proceso dinámico que cambia y que se hace efectivo a medida que transcurre el tiempo y se permite. Inicialmente, el grupo tiene una actitud de expectativa en la cual sólo responde a sus propias inquietudes. Con la presentación de las personas, por lo general se rompe el hielo y se inicia la adaptación e incorporación al grupo; las personas pierden el miedo. Después de la dinámica de presentación, se da un primer nivel de confianza en los participantes que los lleva a formular preguntas sobre la base de aclarar sus dudas. De acuerdo con el aumento de la confianza, se llega al nivel de la crítica, en donde el grupo cuestiona la información que recibe, sugiere nuevas ideas y propone alternativas ante los planteamientos presentados. A partir de este punto la cohesión del grupo es más fuerte y hay una apropiación de la práctica de la participación hasta el nivel de autogestión, en donde el grupo toma decisiones.

Estos procesos no ocurren siempre linealmente. Entre las etapas, los ritmos y énfasis son diferentes. Además, el proceso puede estancarse o hasta retroceder de acuerdo con la dinámica del grupo y la habilidad del equipo de capacitación.

3.3.4. ¿Cómo participamos?

La necesidad de formar parte de un grupo y las situaciones que se dan en un taller generan comportamientos diferentes en cada uno de los participantes. Esto está relacionado con las personalidades particulares y la situación específica de cada evento, es decir, los anhelos y miedos personales, la manera de sentirse en relación con las demás personas, etc.

Los capacitadores deben reconocer estos comportamientos, las situaciones positivas o negativas que se puedan presentar, y deben decidir qué hacer para mantener un buen ambiente grupal. Cada persona es única y tiene su propia forma de participar.

La forma de participar oscila entre muy cooperativa y muy competitiva. Hay participantes que tienden a dominar o imponerse y otros que se subordinan completamente, unos son muy activos y otros muy pasivos.

Distinguiremos, de manera simplificada, siete tipos de participantes, conscientes de que existen más: el opositor, el sobrado o sabelotodo, el indiferente, el tímido, el bromista o animador, y el payaso; en el capítulo "Problemas" describimos estos seis tipos de participantes.[2]

El séptimo tipo de participante es el positivo. Generalmente este participante ayuda en el proceso del taller, es aceptado por los demás participantes y puede ser el punto de apoyo para promover la participación activa y creativa del grupo. Si usted como capacitador identifica varias personas con esta característica dentro del grupo le sugerimos que las distribuya en diferentes grupos de trabajo, para aprovechar su interés y apoyarse en ellas para resolver conflictos grupales. Sin embargo, se debe evitar preferir o favorecer a estas personas frente a los demás, pues se debe privilegiar la participación y dar un trato equitativo, justo y abierto a todos los participantes.

Para un capacitador que identifica entre el grupo a un participante "difícil", el primer paso sería analizar el motivo: **¿Cuál es la situación que provoca que esa persona se comporte de tal manera? ¿Se puede quitar o introducir algo para evitar que siga con ese comportamiento?**

[1] Ver: El equipo de capacitación, El moderador, p. 90.
[2] Ver: Problemas, p. 193.

El capacitador debe dar a los participantes "difíciles" un trato tan amable y abierto como a los demás, procurar que el comportamiento de esas personas no obstaculice la participación del grupo y cuidarse de tener prejuicios o reservas con ellas.

3.3.5. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un enfoque participativo?

Las siguientes son las ventajas de desarrollar un enfoque participativo en el taller de capacitación:

- Moviliza la capacidad de cada persona para considerar, analizar y adoptar cambios.

- Permite que cada persona comparta el proceso y, por lo tanto, se sienta beneficiaria y responsable de los resultados y compromisos adquiridos.

- Facilita comprender los problemas desde diferentes puntos de vista, ya que se aprovecha la heterogeneidad de un grupo en edades, formación académica, etnia, cultura y experiencias.

- Posibilita abordar distintas alternativas para la solución de problemas.

- Permite que el aprendizaje sea mucho más intenso y provechoso, por ser mutuo y compartido, a diferencia de la enseñanza clásica, en la cual una persona expone y las demás solamente asumen o reciben pasivamente.

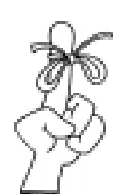
A pesar de estas ventajas y de las que tenga cada capacitador de acuerdo con su experiencia, se deben tener en cuenta algunos factores que parecen desventajas, pero que bien manejados se convierten en virtudes del enfoque participativo:

- Un taller participativo requiere más tiempo e insumos que un capacitación clásica (cuando una persona expone y las demás solamente asumen pasivamente los conocimientos de esta). Sin embargo, el tiempo y los recursos invertidos se compensan con buenos resultados.

- El proceso participativo no se da automáticamente, porque cada grupo es diferente. Se requieren capacitadores experimentados en facilitar este proceso, y en buscar con el grupo las reglas adecuadas para la convivencia y el desarrollo del taller. Además, considerar que las situaciones de conflictos son dinámicas intrínsecas de la convivencia en grupo, de tal forma que estas situaciones se puedan manejar y transformar de manera productiva para beneficio del taller.

- No es fácil alcanzar una participación equilibrada con personalidades diferentes, ya que, por ejemplo, algunas tienden a dominar e imponerse, y otras son muy tímidas. Por eso se necesita un moderador versado que, con herramientas adecuadas y acuerdos, consiga el mejor balance posible.

- La creación de un ambiente idóneo para la participación está sujeta a un conjunto de factores que dependen uno del otro, y que deben ser combinados y complementados adecuadamente. La asimilación de un tema no sólo depende de un buen capacitador, sino también de la disponibilidad de materiales didácticos y de condiciones logísticas apropiadas.



Lograr la participación es un reto, ya que depende de una combinación de factores sobre los que usted no siempre puede influir. Por eso es tan importante lograr que los participantes se apropien del taller y participen en su desarrollo, contribuyendo con un ambiente abierto que genere confianza. De esta forma, ellos también asumen la responsabilidad de que el taller sea exitoso y participarán en la búsqueda de soluciones alternativas a los posibles problemas que se presenten.

3.4. Manejo del tiempo

El año tiene 365 días ,es decir, 52 semanas; si le restamos los fines de semana y las fiestas, obtenemos los días de trabajo efectivo. El día, por su parte, tiene 24 horas.

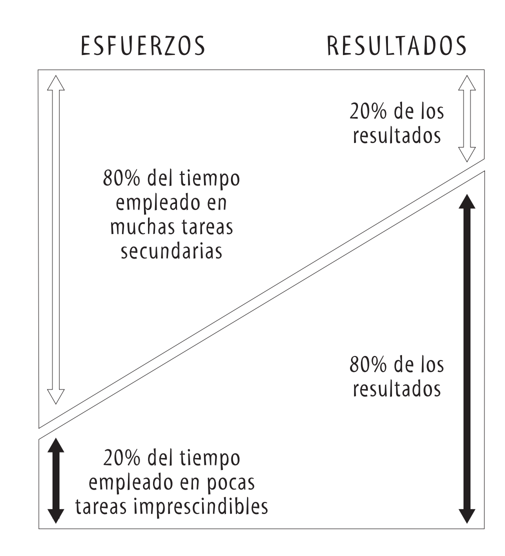
A pesar de que todos sabemos esto y de que conocemos nuestras propias habilidades y capacidades, es frecuente que nos comprometamos a realizar en el mismo día una cantidad de quehaceres que superan el tiempo disponible: a la jornada no le “importa” la cantidad de compromisos que hayamos adquirido, siempre tendrá 24 horas y ni una más.

De la misma manera, cada una de esas horas seguirá teniendo 60 minutos, aunque a veces nos parezca que tiene menos; la percepción de que el tiempo pasa rápidamente se debe, en parte, a la cantidad de tareas que asumimos para cortos períodos, especialmente cuando nos enfrentamos a las exigencias de fechas límite.

¿Cómo podemos liberarnos de esta situación? Para superar y evitar estas dificultades, es conveniente que prestemos atención al manejo o administración del tiempo.

Usted se habrá preguntado **¿Por qué en ciertas jornadas dos o tres horas de trabajo y poco esfuerzo bastan para conseguir la mayor parte de los objetivos del día?** Esta relación entre el resultado alcanzado y la cantidad de tiempo invertido en ello fue analizada por el economista italiano Vilfredo Pareto, hace mas de 100 años; ese examen lo llevó a descubrir la que hoy se conoce como **la Regla 80/20**: el 80 por ciento de lo que una persona logra (objetivos) es producto del 20 por ciento del tiempo invertido en ello. El reto que plantea este principio es identificar ese 20 por ciento constituido por unas pocas tareas que producen los mayores resultados, y concentrar en su ejecución nuestro tiempo y atención.

La regla 80/20 o Principio de Pareto



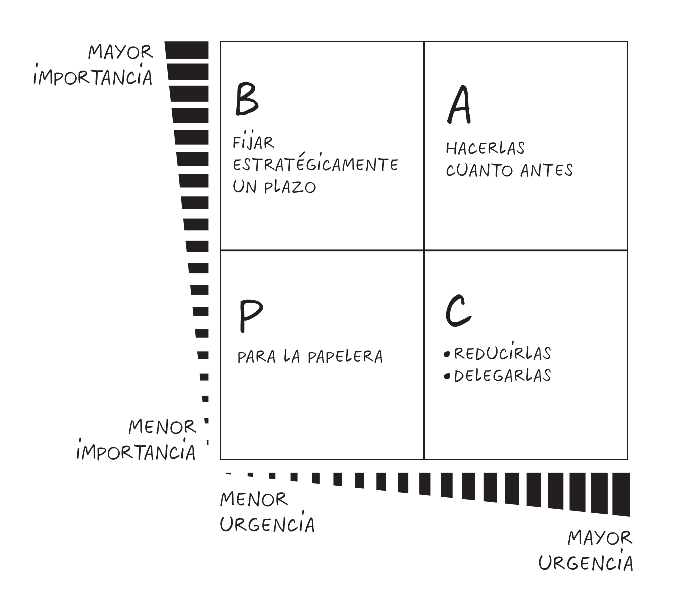
Pero, **¿cómo identificar las tareas verdaderamente imprescindibles e importantes?** Muchas veces nos sucede que después de realizada una actividad que considerábamos urgente nos damos cuenta de que no era importante y hubiera podido esperar; por eso, reconocer la importancia de una tarea no es tan fácil y además es un acto subjetivo para la persona o grupo que toma la decisión.

La principal característica de **una tarea importante** es que resulta imprescindible y trascendental para lograr los objetivos. Por lo tanto, el primer paso para saber si una tarea es importante sería hacernos las preguntas: **¿Esta tarea me ayudará a lograr el objetivo? y ¿Qué pasa si esta tarea no se realiza?**

En cambio, **una tarea urgente** es aquella que reclama nuestra atención porque está condicionada por factores de tiempo como una fecha de próximo vencimiento o de otro tipo como un recurso de disponibilidad inmediata; sin embargo, que una tarea sea urgente no implica que sea al mismo tiempo importante.

De lo anterior surge la idea de priorizar, es decir, identificar las tareas que son simultáneamente urgentes e importantes. Una manera práctica de priorizar las tareas es la que utilizó el presidente estadounidense Dwight Eisenhower: él clasificaba diariamente cada una de sus tareas por importancia y por urgencia.

El Principio de Eisenhower



• Las tareas de suma importancia y suma urgencia, las clasificaba como **"A"** y las hacía enseguida. No podían ser aplazadas.

• Las tareas de mucha importancia, pero poca urgencia, las clasificaba como **"B"**, luego de lo cual planificaba cuándo hacerlas o si podía delegarlas en otra persona.

• Las tareas menos importantes pero muy urgentes, las identificaba como **"C"** y buscaba delegarlas o reducir su cantidad.

• Las tareas que quedaban, con menos importancia y menos urgencia, las clasificaba en **"P"** y las desechaba enviándolas a la papelera.

Aplicar estos postulados ayuda a determinar qué tareas deben ser atendidas de manera imperativa, cuáles pueden ser postergadas sin que peligren sus objetivos, encontrar alternativas para las otras y así evitar el peligro de dejar cosas importantes sin realizar por culpa de la sobrecarga de compromisos.

El seguimiento cuidadoso de los siguientes pasos puede serle útil para organizar su tiempo, tanto en los asuntos cotidianos como en los que tienen que ver con la organización de un taller de capacitación:

1. Ponga en una lista todas las tareas pendientes[1].

2. Valórelas definiendo a qué objetivo contribuye cada una ellas y agrúpelas si es necesario.

3. Analícelas una a una o por grupos y organícelas por orden de importancia y urgencia (Principio de Eisenhower).

4. Defina el tiempo requerido para que cada actividad quede bien hecha y ordene los recursos necesarios para llevarlas a cabo. En ocasiones, emplear unos minutos más en algunas actividades le evitará más adelante invertir tiempo precioso en otras; por ejemplo, destinar el tiempo necesario para una adecuada apertura del taller (presentación de los participantes, presentación de objetivos y del programa, y conocer expectativas y temores) le evitará hacer varias tareas más adelante.

5. En todo momento, aproveche su experiencia, intuición e instinto.

6. No aplace las tareas que debe realizar inmediatamente, pero procure concentrarse en pocas.

7. Algunas actividades están determinadas por una secuencia de eventos; este tipo de tarea concluirá satis-



1 Ver: Organización de un taller de capacitación, Ejemplo de un plan de trabajo para la organización de un taller, p. 52.

factoriamente si se va realizando paso a paso, respetando el orden lógico al que está sujeta. Realizar algunas tareas apresuradamente no conduce al logro de los objetivos.

8. Evite las interrupciones y distracciones, y procure disfrutar la ejecución de cada una de las tareas.

9. Decídase a delegar bien las tareas que puedan hacer otros.

Pero, ¿cómo reconocer las actividades que se pueden delegar? Las preguntas **¿únicamente lo puedo hacer yo? y ¿es enteramente mi obligación?** pueden ayudarle a definir qué puede confiar a otras personas. En todo caso, debe ser cuidadoso al hacer las repartición de tareas, porque delegar implica compartir responsabilidades, no liberarse de ellas; recuerde que finalmente quien garantiza el resultado es usted mismo.

Los siguientes pasos pueden ayudarle a tomar una buena decisión cuando se decida a delegar:

• Revise la tarea y el objetivo al cual contribuye.

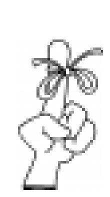
• Seleccione la persona más indicada (que las tareas asignadas correspondan con sus intereses, talento y capacidad).

• Comuníquele a la persona designada, de manera completa y clara, lo que se espera lograr y por qué (actividades y objetivos).

• Sea flexible y realista con la fecha límite y no profundice demasiado en cómo lo hará la persona en quien delegó la tarea, pues ella tendrá sus propios criterios y experiencia; pero cerciórese de que esa persona ha entendido bien y trate de conocer sus preocupaciones, si las tiene.

• Facilítele el acceso a toda la información y los recursos necesarios para llevar a buen término el trabajo; organice con ella un seguimiento para orientar de manera constructiva el progreso, pero evitando interferir. Estos pasos ayudarán a lograr que la persona delegada entregue un buen trabajo, por el cual debe ser valorada y con el que seguramente ha fortalecido su capacidad. Finalmente trate de que quede registro de este suceso para tenerla en cuenta en el futuro.

Otro tema que es importante resaltar cuando de cumplir compromisos se trata, es el de los distractores. Hoy en día, la mayoría de los lugares de trabajo están expuestos a entretenimientos de diferentes tipos; el más frecuente es internet. Existen aproximadamente 62 millones de sitios web que nos ofrecen una gran cantidad de información que es imposible entender y asimilar; lo recomendable es asignar espacios específicos para consultar el correo electrónico y navegar en busca de información puntual y claramente pertinente.



Después de haber reconocido las tareas importantes y urgentes, está en mejores condiciones para invertir su tiempo de manera eficiente (lograr el objetivo en un lapso prudente).

Las listas de tareas, los programas y las agendas son sólo herramientas que le ayudan a manejar bien el tiempo y su productividad. Re-

cuerde que su cerebro tiene su propia memoria y que esta es la herramienta más poderosa del ser humano; aproveche sus dos lados del cerebro para programar y ejecutar sus compromisos.

Cuando esté en una situación difícil y no tenga claro cómo seguir para cumplir sus tareas, lo mejor es detenerse, dar un paseo y reflexionar o conversar con alguien; evite hacer más grave la situación, tómese un vaso de agua... Es posible que luego encuentre la salida para terminar sus compromisos. Confíe en sus instintos y en su experiencia acumulada y siempre trate de disfrutar al realizar sus actividades.

Para no olvidar sus compromisos puede serle útil:

- *Poner fechas tope o límite.*
- *Dividir la tarea en etapas que se puedan ir realizando en secuencia.*
- *Visualizar los compromisos y tenerlos siempre a la vista para recordarlos.*
- *Asignar colores a las tareas por grado de prioridad.*
- *Contarles a otros sus tareas y las fechas de vencimiento.*

Cuando le resulte un nuevo compromiso pregúntese hasta dónde y con cuánto se puede comprometer en el lapso de tiempo disponible.

Recuerde que puede decir NO. *Esto puede ser más saludable que el estrés ganado como consecuencia de un sí apresurado o por conveniencia.*

Una buena programación, ordenada, con asignaciones realistas de tiempo, es la clave para que todo resulte dentro de los parámetros deseados. Muchos de los aspectos de la preparación del taller ayudarán a manejar el tiempo en la ejecución del mismo; por ejemplo, una evaluación previa, el envío anticipado del programa, de la agenda y de la información clave sobre la logística y otros aspectos relevantes, harán que los participantes lleguen informados, lo que le ahorrará tiempo al presentar estos temas. Igualmente, si desde el inicio del taller se consigue una buena participación, muchos aspectos del taller transcurrirán con una inversión mínima de tiempo y poco estrés. Y, sobre todo:

¡No deje para mañana lo que pueda hacer hoy!

4. El taller de capacitación

Aunque en este manual haremos énfasis en un tipo específico de eventos de capacitación, el taller, consideramos relevante hacer un repaso general de otros eventos o encuentros con funciones de capacitación, de las cuales destacaremos su validez e importancia.

Después mencionaremos algunas características fundamentales de un taller y, a través de todo el texto, destacaremos detalladamente muchos de los aspectos a tener en cuenta en la planificación y desarrollo de un taller de capacitación, desde la concepción, la preparación previa, la ejecución, la evaluación, hasta las etapas postaller.

La responsabilidad de estas distintas etapas de un taller está en manos de un equipo de personas. Las cualidades y funciones de los integrantes de este equipo serán explicadas en el capítulo "El equipo de capacitación".

4.1. Tipos de eventos de capacitación

Un evento de capacitación tiene por lo general su origen en el deseo de ayudar a la solución de un problema. Éste puede ser realizado de diferentes formas que van desde una reunión sencilla, en donde un expositor de manera frontal presenta un tema, hasta un evento participativo de varios días. La elección del tipo de evento está determinada por el objetivo de la capacitación, es decir, según la necesidad que se quiere atender, el tema a tratar y el perfil de los participantes. En otras palabras, el ¿qué?, el ¿por qué? y el ¿para quién?

Los eventos de capacitación que a continuación comentaremos, y que no agotan la lista existente, tienen en común los siguientes elementos:

- Requerimientos de preparación previa.
- Desarrollo con procedimientos controlados.
- Una o varias personas para conducir o moderar el desarrollo.

4.1.1. La exposición

La exposición es la presentación frontal de un tema por un experto. Puede ir seguida o acompañada de una discusión con una plenaria moderada. El objetivo es proporcionar información a muchas personas en poco tiempo, transmitir conocimientos de manera sistemática dando a conocer aspectos de interés sobre el tema central, motivando así la discusión que sigue. El moderador se limita a introducir al expositor; luego estructura y guía la discusión en la plenaria, dándole oportunidad al expositor de contestar las preguntas de los asistentes. La participación del auditorio es limitada, ya que se reduce a la reacción de lo que ha presentado el expositor. Para evitar que sea prolongada y aburrida, la presentación debe ser bien preparada y comunicada e introducir cuestionamientos que despierten interés. Si se combina con herramientas participativas, se pueden aumentar los niveles de intervención del público.

4.1.2. El simposio

El simposio es un encuentro en el cual un grupo de cuatro a seis personas capacitadas y expertas en un tema realizan breves exposiciones orales frente a un auditorio. Sus intervenciones son consecutivas y se complementan sobre diferentes aspectos de un tema central.

Su objetivo es ofrecer a los participantes, de manera ordenada, nueva y amplia información formal respec-

to a un tema central, clarificar problemas entrelazados y ayudar al auditorio a comprender las relaciones entre los diferentes aspectos del tema específico.

La persona que conduce o modera el desarrollo del simposio debe conocer suficientemente el tema para detectar las relaciones que hay entre las diferentes exposiciones; controlar las intervenciones en cuanto a enfoque y tiempo, motivar al auditorio yrealizar una síntesis de lo abordado al finalizar el evento.

La participación del auditorio es limitada aunque pueden surgir preguntas después de cada exposición y al final del evento, pero no se tiene realmente mucho espacio para retroalimentar o discutir.

Un simposio puede durar desde tres horas hasta un día. Si es prolongado, puede resultar fatigante.

4.1.3. La mesa redonda

La mesa redonda consiste en una serie de exposiciones sucesivas por parte de tres a seis especialistas que tienen diferentes puntos de vista acerca de un mismo tema o problema. La confrontación de enfoques y de puntos de vista, unas veces antagónicos, permitirá obtener información variada. El éxito de la mesa redonda depende de los conocimientos que los especialistas tienen del tema y de la forma como defienden sus posiciones.

Los especialistas se seleccionan teniendo en cuenta que sus puntos de vista sean diferentes e incluso opuestos. La persona que conduce o modera la mesa redonda se asegura de conocer las cualidades sobresalientes de estos especialistas (dominantes, locuaces, silenciosos, agresivos, etc.), para poder mantener una discusión viva y motivando la diversidad de opiniones.

Al finalizar, presenta el resumen y las conclusiones, resaltando las coincidencias y diferencias entre los enfoques. Si el moderador no coordina adecuadamente la mesa, se puede llegar a discusiones improductivas que no aportan al aprendizaje.

Finalmente, el moderador puede invitar al público a realizar preguntas a los miembros de la mesa sobre las ideas expuestas, procurando que las respuestas no lleguen a profundas discusiones. La participación por parte del auditorio es limitada, ya que la discusión general del evento puede quedar centrada sólo en las intervenciones de los especialistas. Es recomendable que la duración no se extienda a más de una hora, para permitir luego las preguntas por parte del auditorio.

4.1.4. El panel

En este tipo de evento, un grupo de tres a seis personas expertas o cualificadas en un tema dialogan o debaten libremente acerca de él bajo la dirección de un moderador.

A pesar de que la conversación es informal y espontánea, para que tenga éxito la persona que conduce o modera el panel debe tener profundo conocimiento del tema, para iniciar el diálogo, formular preguntas, ordenar la conversación, intercalar preguntas aclaratorias para centrar el diálogo en el objetivo temático, tratar de superar eventuales situaciones de tensión que se puedan presentar, evitando intervenir con sus propias opiniones, y controlar el tiempo. Una vez finalizadas las intervenciones de los expertos, el moderador destaca las conclusiones más importantes e invita al auditorio a participar.

La participación es limitada, pues por lo general sólo se entrega información en las exposiciones, y si los participantes no poseen un conocimiento mínimo, no podrán aprovechar plenamente la discusión. Esta forma de discusión no permite siempre un aprendizaje sistemático y articulado.

La duración de un panel puede oscilar entre 30 y 60 minutos.

4.1.5. El congreso

El congreso es un evento con muchos participantes, que se desarrolla alrededor de una idea, tema o problema con amplio contenido y definido con anticipación. Casi siempre, los participantes tienen afinidad con el tema.

En un congreso los expertos exponen temas y subtemas paralelamente, de tal forma que los participantes no pueden asistir a todas las presentaciones, sino que eligen entre las ofertas y organizan su propio programa de acuerdo con su interés y necesidad.

El objetivo de un congreso es entregar nuevos conocimientos a un amplio grupo de personas. La preparación y el desarrollo de este tipo de eventos están bajo la responsabilidad compartida de varias personas, encargadas de los diferentes aspectos. Si el grupo es muy numeroso, debe dividirse en grupos pequeños o comisiones, en función del tema central, para que, al terminar, las conclusiones de los grupos se puedan integrar. Para sacar provecho de este evento, es necesario concretar en la sesión final acuerdos o recomendaciones y formalizar algún tipo de compromiso.

Dado su tamaño, la participación es mínima y no se genera una dinámica de grupo. Es decir, tanto el aprendizaje como la retroalimentación son limitados. Los participantes están sometidos al rol pasivo de solamente escuchar; por tanto, posteriormente recuerdan poco los contenidos abordados en el evento.

En el congreso priman los intereses de los organizadores antes que las necesidades y problemas reales de los participantes. Pero se consigue llegar a mucha gente con una gran cantidad de información, con respaldo institucional que puede generar credibilidad.

Un congreso puede durar más de un día y extenderse hasta siete días.

4.1.6. El taller

Es un espacio de construcción colectiva que combina teoría y práctica alrededor de un tema, aprovechando la experiencia de los participantes y sus necesidades de capacitación.

En el taller participan un número limitado de personas que realizan en forma colectiva y participativa un trabajo activo, creativo, concreto, puntual y sistemático, mediante el aporte e intercambio de experiencias, discusiones, consensos y demás actitudes creativas, que ayudan a generar puntos de vista y soluciones nuevas y alternativas a problemas dados.

La finalidad de un taller de capacitación es que los participantes, de acuerdo con sus necesidades, logren apropiarse de los aprendizajes como fruto de las reflexiones y discusiones que se dan alrededor de los conceptos y las metodologías compartidas. Para alcanzar esto se requiere que un grupo de personas se responsabilice de organizar, conducir y moderar las sesiones de capacitación, de tal manera que ayude y oriente al grupo de participantes a conseguir los objetivos del aprendizaje.

Su gran ventaja es que puede desarrollarse en un ambiente grupal y participativo. Esto hace posible los intercambios de experiencias y, con ello, la generación de múltiples y mutuos aprendizajes. Sin embargo, si no existe un compromiso claro frente a los resultados y el seguimiento, es posible que el taller se realice en vano.

La duración de un taller y el número de participantes están sujetos a la conjugación de diferentes criterios, en especial a la necesidad de profundizar y extender el tema de la capacitación.

De acuerdo con lo expuesto, mientras que la exposición la lleva a cabo sólo un experto, el simposio, la mesa redonda y el panel tienen en común que en ellos intervienen varios. En la mesa redonda los expositores mantienen puntos de vista divergentes y opuestos, dejando espacio para el debate; en el panel, los panelistas conversan o debaten libremente entre sí; y en el simposio, los expertos exponen individualmente y en forma sucesiva ideas particulares, coincidentes o no, pero complementarias y relacionadas con un tema central que, al terminar el evento, queda desarrollado integralmente.

Una vez que cualquiera de estos eventos haya concluido, es posible propiciar un espacio informal a manera de foro. En este caso, el moderador puede invitar a los participantes a desarrollar una discusión sobre lo tratado, buscando la objetividad en el manejo del tema. En esta etapa los expositores pueden o no estar presentes.

El congreso y el taller tienen en común que duran varios días, son costosos y requieren de una gran logística. De allí que su realización implica contar con respaldo financiero de entidades o gremios interesados en el tema.

De aquí en adelante nos concentraremos unicamente en el tipo de evento que nos ocupa, el taller de capacitación.

4.2 Concepción de un taller de capacitación

El presente capítulo abarca las condiciones necesarias y los pasos requeridos para diseñar un buen taller de capacitación que realmente aporte soluciones a un problema dado.

La concepción de un taller incluye los siguientes pasos:

- El análisis previo de las necesidades.
- Las preguntas clave para la planificación.
- La composición del grupo de participantes.
- El diseño del programa.
- El diseño del seguimiento.

La mayoría de estos pasos están bajo la responsabilidad del coordinador.[1]

4.2.1. Análisis previo de necesidades

La capacitación es un paso hacia la solución de un problema. Por eso, antes de planificar un taller, es conveniente analizar las causas de ese problema e identificar los posibles caminos que conducen a la solución.

La concepción de un taller empieza con la evaluación de las necesidades del grupo beneficiario o afectado por el problema. Este grupo no sólo lo componen los posibles participantes del evento de capacitación, sino también las personas que sentirán interés por un cambio positivo, aunque no sean ellas las que reciben directamente la capacitación.

La identificación de un problema nos parece muchas veces fácil; por ejemplo, hay situaciones en las que creemos que el problema es la "falta de dinero" o la "falta de gestión", y nos desesperamos, sin haber reflexionado y analizado a fondo la situación que puede estar generando esa "falta de gestión". Sólo mediante un examen y el razonamiento compartidos y realistas, que atiendan las necesidade de hombres, mujeres y niños, podemos medir la magnitud del problema y encontrarle una conclusión correcta —entre las varias posibles— que asegure que el procedimiento propuesto como alternativa nos llevará de verdad a resolverlo. La capacitación sirve para que los partici-



1 Ver: El equipo de capacitación, El coordinador, p. 87.

pantes mejoren sus conocimientos y fortalezcan sus capacidades de encontrar soluciones a sus problemas, con métodos adecuados a sus posibilidades.

Ejemplo

La ley de un determinado país otorga a las comunidades indígenas el derecho a acceder a unos fondos especiales para el desarrollo comunitario. Una de estas comunidades no sabe cómo acceder a esos recursos; entonces decide contratar a un especialista para que gestione estos fondos ante las autoridades competentes en nombre de la comunidad. Esta "solución" es una de las posibles opciones de tratar este asunto, pero su resultado es puntual. Por otra parte, si la comunidad analizara mejor la situación podría optar por otra **solución**, más permanente: **capacitar** a algunos de sus miembros en los **fundamentos, procedimientos y contextos** relacionados con la gestión de los recursos que la comunidad quiere obtener. Esta solución permite que la comunidad misma adquiera los conocimientos y habilidades que se requieren para llevar a cabo este tipo de procedimiento todas las veces que sea necesario y al mismo tiempo desarrolla una **nueva fortaleza** que la vuelve más autónoma en sus acciones frente al Estado.

El análisis previo está bajo la responsabilidad de la institución u organización interesada en realizar la capacitación, o de una persona contratada para organizar y preparar el taller. A la persona con esta función la llamamos coordinador.[1]

4.2.2. Preguntas clave para la planificación

Con el análisis previo se consigue la información básica para conceptualizar y planificar el taller. Sin embargo, es conveniente verificar y comprobar la necesidad de la capacitación tomando como guía el resultado de las siguientes preguntas:



[1] Ver: El equipo de capacitación, El coordinador, p. 87.

¿Por qué se realiza el taller?
¿Cuál es la situación actual y la deseada?
Conviene justificar la capacitación, analizando y valorando otras opciones de solucionar el problema y llegar al cambio deseado.

¿Para qué se realiza el taller?
¿Cuáles son los resultados deseados?
Conviene definir objetivos claros y realistas, indicando quiénes deben mejorar, en qué medida y para qué el fortalecimiento de sus conocimientos y habilidades en un tiempo definido. Distinguimos entre un objetivo superior, o sea, a qué procesos generales contribuye el taller, y el objetivo específico de éste.

¿A quién se dirige el taller?
¿Quiénes son las personas que asistirán al taller?
En el primer paso se decide el perfil ideal de los participantes. Luego se verifica el perfil real de los que se han inscrito. Esto facilitará la adaptación de los diferentes componentes del taller.

¿Cuál es el contenido del taller? ¿Qué conocimientos se desea transmitir?
Distinguimos entre temas conocidos y desconocidos para los participantes. En el primer caso, el taller hará énfasis en el intercambio de experiencias y en la construcción común. En el segundo, habrá insumos de expertos para alimentar el aprendizaje.

¿Cómo se realiza el taller?
¿Cuáles son la metodología y las herramientas adecuadas?
El aprendizaje está garantizado por el diseño didáctico, por eso la elección de las herramientas requiere mucho cuidado.

¿Con quién se realiza el taller?
¿Qué instituciones realizan o patrocinan el taller?
Por lo general existe una institución responsable de

este, pero para incrementar los efectos de la capacitación conviene buscar alianzas con otras instituciones.

¿Quiénes componen el equipo de capacitación?
Las funciones y tareas de las personas encargadas de la capacitación las explicaremos en el capítulo respectivo.[1]

¿Cuándo y por cuánto tiempo se realiza el taller? ¿En qué fechas?
Se debe tener en cuenta que las fechas del taller no coincidan con días festivos u otros eventos de interés y que la duración se adecúe al tipo de participantes.

¿Cuántos recursos requiere el taller? ¿Con cuántos recursos cuenta? ¿Cuánto es necesario conseguir?
Al elaborar el presupuesto, se incluyen todas y cada una de las actividades y necesidades del taller, cuánto cuestan y se identifican las posibles fuentes de financiación.

¿Cuánto tiempo de preparación requiere el taller?
Conviene calcular objetivamente el tiempo necesario para cada una de las tareas de la preparación. También es recomendable empezar con suficiente tiempo de anticipación.

¿Dónde se realiza el taller? ¿En qué lugar y sitio específicos?
Aspectos como el lugar y el ambiente del taller también favorecen o impiden el aprendizaje. Por eso conviene que sean apropiados, para que se logre un buen ambiente grupal.[2]

Muchas veces, un taller hace parte de una serie de eventos de capacitación. En este caso, usted tendrá en cuenta las experiencias de los anteriores y compartirá las suyas con las personas que organizan el siguiente evento. De esta manera se pueden ir ajustando continuamente los contenidos y enfoques de la capacitación.

4.2.3. Composición del grupo de participantes

De acuerdo con el contexto del taller, se tendrá un grupo de participantes definido previamente o un grupo que se propone de acuerdo con un perfil deseado.

En la primera situación, pueden ser, por ejemplo, personas que trabajan en un tipo de organización. Para este caso, el programa y la dinámica del taller se adaptan a ese grupo específico. Un ejemplo es un taller de planeación estratégica para los miembros de la fundación X.

En el segundo caso, se presenta la oportunidad de definir el perfil de los participantes, y a partir de allí, se estructura el taller. Por ejemplo, un taller de capacidad de carga en áreas de visitación para las personas responsables de la sección o departamento de ecoturismo de la organización convocada.

Los criterios que debe tener en cuenta para definir el perfil de los participantes son los siguientes:

El cargo pertinente de la persona:
La relación con el tema, su autonomía, su influencia dentro de la organización y el nivel de mando. Ejem-



1 Ver: El equipo de capacitación, p. 83.
2 Ver: Organización de un taller de capacitación, Lugar del taller, p. 44.

plo: en la elección de los participantes para un taller sobre asuntos administrativos y contables se invita por institución a la persona responsable de la contabilidad y a quien ordena el gasto.

La institución querepresenta el participante:
Según el objetivo del taller, usted optará por la homogeneidad, que facilita puntos de vista similares, o por la heterogeneidad, lo cual enriquece el intercambio de experiencias. Para desarrollar algunos temas es conveniente que participen representantes de organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y empresas; por ejemplo, un taller sobre métodos y técnicas de gestión ambiental. También tendrá en cuenta la inclusión de todas las instituciones pertinentes para el abordaje de un tema específico.

La experiencia y conocimientos previos del participante sobre el tema y los problemas a tratar:
Verifique si es conveniente para el logro de los objetivos del taller contar con grupos con el mismo nivel de conocimientos y experiencias, o grupos con distintos niveles.

La motivación y la actitud frente al tema, a la metodología y a la asistencia a un evento participativo de capacitación:
Este es un aspecto sobre el que difícilmente se puede influir, pero debe tenerse en cuenta al formular la convocatoria. Es preferible que la asistencia al taller sea por interés y voluntad propia de los participantes, en vez de ser por exigencia de sus superiores.

El género:
Recomendamos el equilibrio de género en los talleres, ya que generalmente el impacto de la capacitación es mayor cuando los grupos son mixtos, aunque existen campos de trabajo en los cuales no se puede lograr un equilibrio de género. La convocatoria debe expresar claramente lo que se espera obtener en ese sentido y demostrar cómo, en la ejecución del taller, se favorecerá la participación equitativa; por ejemplo, se puede favorecer la participación de mujeres si se garantiza el cuidado de los hijos menores.

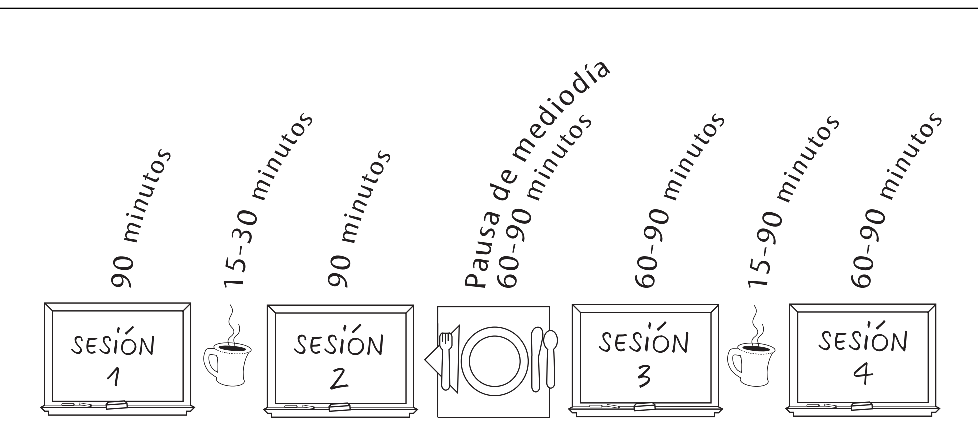
Las edades:
Las personas, de acuerdo con la edad, tienen distintas manifestaciones y experiencias que pueden enriquecer la discusión en un taller, pero al igual que en el aspecto del género, la relación con el tema debe ser lo decisivo.

Los aspectos culturales:
Para algunos temas es imprescindible el aporte y el intercambio, y con esto, la participación de representantes de distintas culturas, etnias y regiones.

Número de participantes:
El número apropiado de participantes depende de la dinámica y de las herramientas que se aplicarán en el taller. Para un taller participativo el tamaño ideal oscila entre 15 y 20 personas. En muchos talleres encontramos más participantes. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la cantidad no significa buena calidad, ya que, por ejemplo, el tiempo disponible para permitir aportes y para la participación activa de cada persona en un taller disminuye en la medida en que el grupo sea mayor.

La decisión del número de participantes también tiene en cuenta la relación costo-beneficio. Esta será negativa si hay muy pocos o demasiados participantes, ya que existen unos costos que no dependen directamente del número de participantes, como los honorarios de los docentes, y otros que, si se pasa de un número determinado, exigen la búsqueda de soluciones más costosas.

4.2.4. Diseño del programa
El diseño del programa del taller busca la mejor com-



Estructura de una jornada de taller

binación posible entre los diferentes criterios hasta ahora mencionados, de tal forma que motive y satisfaga las necesidades de los participantes.

Los estímulos más eficaces de un taller dirigido hacia adultos son la relación con el tema o problema de interés, la metodología a utilizar y la posibilidad de aplicar lo aprendido.

El diseño que proponemos puede desarrollarse mediante los siguientes pasos:

a. Definición del enfoque temático y metodológico del taller y la elaboración del primer borrador de la Agenda de taller.

El tema general se divide en subtemas relevantes y se buscan las herramientas apropiadas para tratarlos, recordando las características de la composición del grupo ya mencionadas, con esto se ela bora el primer borrador de agenda.[1]

b. Elaboración del primer diseño del programa.

Es preferible desarrollar una estructura modular que permita adaptarse a la profundidad del tema, a la duración y a las herramientas. Existen varias herramientas para tratar un mismo tema; se eligen las más adecuadas y viables para conseguir su objetivo.

c. Diseño de la secuencia de los temas y la metodología.

La comprensión de un tema mejora si se aborda de lo conocido a lo desconocido y de lo simple a lo complejo; esto favorece además la participación activa. Es conveniente alternar fases activas y pasivas combinando sesiones de plenaria, trabajo en grupo y trabajo individual, dejando suficiente tiempo para la reflexión individual y la discusión extracurricular. Eso facilita a los participantes la apropiación del contenido.

Al comienzo y al final de cada actividad se procura contextualizar la secuencia temática con una síntesis, conservando así el hilo conductor durante todo el taller.

d. Definición del tipo de evaluación.

La evaluación es un proceso de análisis crítico de los diferentes componentes del taller y de su totalidad. Por esto es conveniente planificar las evaluaciones continuas y la evaluación final del taller.[2] La frecuencia de las evaluaciones continuas se define de acuerdo con la duración del taller. En lo posible, se realizan evaluaciones diarias al final de la jornada para detectar insuficiencias y errores y prevenir situaciones difíciles o para fortalecer los aspectos positivos



1 Ver: Organización de un taller de capacitación, Ejemplo de una Agenda de taller, p. 55.
2 Ver: Ejecución del taller, Evaluación continua, p. 73; la evaluación del taller, p. 77.

del taller. Los resultados de la evaluación influyen en la continuidad del taller.

e. Definición del horario.
Al elaborar el horario de cada día, es bueno recordar que aprendemos mejor si la duración de las jornadas es moderada.[1] Por lo tanto, conviene limitar el horario de sesiones de trabajo a un total de seis horas diarias, repartiéndolas así: dos sesiones de 90 minutos en la mañana, con un descanso entre ellas; luego una pausa del mediodía de una hora a una y media, y finalmente las dos sesiones de la tarde, otra vez separadas por un descanso.



Las horas de inicio y de cierre dependen de las costumbres de los participantes, de los aspectos climáticos y de las condiciones del lugar.

A pesar de que cada persona tiene su propio biorritmo,[2] como ya mencionamos, por lo general las personas se concentran mejor por la mañana y menos por la tarde. Por eso recomendamos planificar las sesiones que requieren alta concentración para la mañana y buscar la forma de dinamizar las sesiones de la tarde.

Si la duración del taller es de más de una semana, es recomendable planificar actividades lúdicas y/o un día libre de descanso. Por ejemplo, realizar un paseo o una fiesta por la noche, conocer los alrededores o visitar sitios culturales. Con esto se favorece además la integración del grupo.

f. Otros aspectos
En la planificación del programa también deben ser incluidos los requerimientos de equipos técnicos, los horarios de los sitios de excursión, además de otros que exija el tipo de taller que se programe.

Conviene en esta fase de planificación pensar también en posibles alternativas, diseñando lo que llamamos un **"plan B"** para cada actividad del programa, al cual se puede recurrir en caso de fracasar el plan original. Por experiencia sabemos que para cada necesidad existe una alternativa adicional. El programa detallado se hará con el equipo de capacitación después de analizar y definir todos los criterios descritos.

Diseño del seguimiento
El seguimiento es una parte clave del taller aunque muchas veces se le dedica poca atención. El proceso de aprendizaje no termina con el taller; por esto, si hay interés en un aprendizaje completo es conveniente pensar en mecanismos y recursos para un seguimiento, es decir, para acompañar a los participantes en la aplicación de lo aprendido o compartido, o por lo menos tener un contacto con ellos y saber de sus experiencias posteriores al taller.

Una vez finalizado el taller, generalmente se adquieren dos compromisos; el primero consiste en elaborar un informe técnico y financiero de la ejecución del taller, y el segundo, en enviar la documentación o memorias. Sugerimos que desde esta etapa de planificación del taller se diseñe el seguimiento, para el cual proponemos estas opciones, que pueden ser combinadas:

Evaluación postaller por escrito
Se hace mediante un cuestionario por correo normal

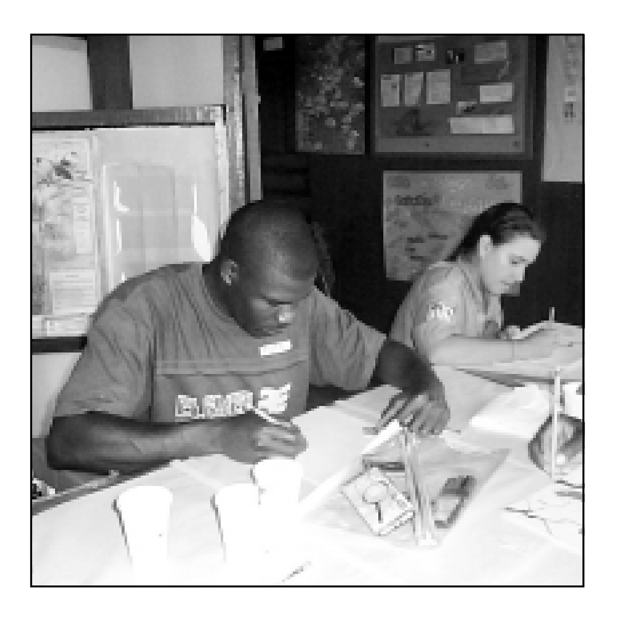
1 Ver: Base conceptual, El aprendizaje, p. 13.
2 Ver: Base conceptual, El aprendizaje, p. 17.

o correo electrónico. Al mismo tiempo, usted puede chequear los compromisos adquiridos. De antemano, debe tener claridad del objetivo de la evaluación y avisar durante el taller a los participantes que ésta se hará, cuándo y cómo se efectuará.

Contacto esporádico
El coordinador se pone en contacto con los participantes para averiguar cuánto les ha servido el taller y cuáles son las necesidades actuales. También esto se acuerda durante el taller. Al mismo tiempo, puede chequear si se cumplieron los compromisos adquiridos en el taller.

Contacto permanente programado
Puede darse entre los mismos participantes o con el equipo de capacitación, y sirve para verificar y apoyar el cumplimiento de los compromisos.

Asesoría
Es recomendable que haya una persona asignada para que asesore a los participantes en el cumplimiento de las tareas postaller. Durante el taller se comunica esta posibilidad y se elabora un cronograma de la asesoría. Idealmente, el asesor también estará presente durante el taller.



Asesoría por internet
Si todos los participantes tienen acceso a este medio, es la forma más moderna de seguimiento. Requiere una buena programación, preparación y logística especial. Para llevarla a cabo, se construye un foro en el cual los participantes sigan discutiendo los temas pertinentes, asesorándose entre sí. Adicionalmente, se puede contratar a una persona para asesorar ese foro. Si se cuenta con los equipos apropiados este es el método menos costoso.

Taller o encuentro de seguimiento
Para reforzar el aprendizaje y conocer los avances y las dificultades se puede organizar un nuevo encuentro. Este intercambio de experiencias puede tardar entre medio día y varios días, dependiendo de la necesidad y del contenido que usted le quiera dar. Se pueden utilizar algunas preguntas clave que ayuden y orienten a los participantes a reflexionar sobre los beneficios, dificultades y vacíos que se tienen a partir del proceso de capacitación.

5. Organización de un taller de capacitación

El éxito de un taller depende de su buena preparación. La organización cuidadosa del taller garantiza en gran medida que transcurra tal como estaba previsto y sin mayores dificultades.

Una vez transcurrida la fase de concepción, en la cual ha definido los objetivos, los criterios para la selección de participantes, los temas, la metodología, las herramientas y el programa preliminar, usted empieza la organización del taller.

La consideración de los siguientes aspectos le puede ayudar a organizar bien su capacitación:

- El plan de trabajo.
- La selección y contratación del equipo de capacitación.
- La fijación de las fechas.
- La invitación a los participantes.
- El presupuesto.
- El lugar del taller.
- La selección y organización del lugar.
- Los materiales necesarios.
- La preparación del día antes de iniciar el taller.

5.1. Plan de trabajo

El primer paso de la organización de su taller consiste en construir un plan de trabajo,[1] dejando en claro:

- Los pasos y las tareas de la organización.
- El tiempo que requiere cada tarea.
- La persona responsable.
- Las fechas límite para cada actividad.

A partir de una lista de actividades identifique las tareas de cada día y haga un plan de trabajo de la siguiente manera:

- Calcule el tiempo que tomará cada tarea.
- Analice la importancia y la urgencia de cada una de ellas e identifique cuáles son prioritarias y cuáles puede delegar.[2]
- Prevea un tiempo de amortiguación para sucesos imprevistos.
- Construya un cronograma.

Las tareas no necesariamente las ejecuta una misma persona; algunas pueden y deben ser delegadas. Este hecho permite a los responsables concentrarse en sus compromisos, y a quien coordina el taller, mantener el control general de la organización.[3]

5.2. Selección y contratación del equipo de capacitación

El coordinador del taller elige y coordina el equipo de capacitación y decide cómo debe estar compuesto este equipo. Los criterios y las tareas correspondientes a cada integrante del grupo se tratarán detalladamente en el capítulo “El equipo de capacitación”.



1 Ver: Organización de un taller de capacitación, Ejemplo de un plan de trabajo, p. 52.
2 Ver: Base conceptual, Manejo del tiempo, p. 27.
3 Ver: El equipo de capacitación, p. 83.

Al elegir los integrantes del equipo conviene:

- Tener en claro las habilidades y conocimientos que debe tener cada persona y las funciones que estarán bajo su responsabilidad.

- Identificar las personas con las características anteriores. Los datos de las personas desconocidas los puede averiguar consultando a otras instituciones o personas del sector. Construya un directorio con esta información.

- Comunicarse con las personas identificadas. Desde este momento, es preciso aclarar las funciones y responsabilidades de cada cual. En ocasiones, una persona contactada puede ayudar a establecer contactos con otras personas similares.

- Acordar los términos del trabajo y definir si es necesario un contrato.

5.3. Fijación de las fechas del taller

La duración del taller se rige por los objetivos propuestos y el presupuesto disponible. También depende de la disponibilidad de tiempo del equipo de capacitación y de los participantes, ya que muchas personas, por su cargo y responsabilidad con su institución, no pueden ausentarse de su trabajo por un tiempo prolongado. Considerando este aspecto y los temas a tratar, se fija la duración adecuada.

A la hora de determinar la fecha se procurará evitar el cruce con otras actividades de interés o días festivos.



5.4. Invitación a los participantes

5.4.1. Convocatoria

De la convocatoria depende en gran medida llegar al grupo de participantes con el perfil deseado, es decir, caracterizado por aspectos como el género, la etnia, la edad, la formación académica, la experiencia laboral, etc.

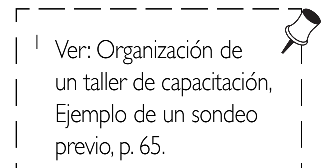
Inicialmente se realiza una convocatoria en el nivel institucional informando sobre los objetivos y contenidos temáticos, y sugiriendo criterios del perfil para la elección de los participantes.

La convocatoria da la primera impresión sobre el taller y las instituciones responsables. Por eso conviene dedicarle mucho cuidado y antes de elaborarla tener presente lo siguiente:

- La persona adecuada en determinada institución, a quien se dirigirá la invitación (cargo preciso, funciones, dependencia, etc.).

- Acuerdo sobre la persona o personas que firman la convocatoria: los representantes de las instituciones responsables y patrocinadoras, el coordinador o ambos.

- Preparación de la información previa que debe acompañar la convocatoria: los antecedentes, los objetivos, el contexto general del taller, información sobre las instituciones responsables, el programa preliminar,[1] las fechas, el lugar y un posible cuestionario.



[1] Ver: Organización de un taller de capacitación, Ejemplo de un sondeo previo, p. 65.

• La convocatoria se envía con suficiente anticipación para que el participante pueda reservar el tiempo previsto para el taller. Si la envía por carta, considere la distancia y las dificultades de comunicación que median entre el lugar de remisión y el de los posibles participantes.

• Informe sobre las condiciones de la inscripción: costo si lo hay y forma de pago, compromisos que adquiere el participante, fechas límite, etc.

La convocatoria puede ser enviada por correo normal, por fax o por correo electrónico.[1] La experiencia nos ha demostrado que es mejor enviar la primera convocatoria por correo convencional. Los siguientes contactos e invitaciones se pueden hacer por el medio que resulte más cómodo y ágil.

5.4.2. Inscripción

En la convocatoria se define una fecha límite para la inscripción al taller, la cual preferiblemente debe estar entre seis a cuatro semanas antes de la capacitación. Así se contará con el tiempo necesario para adaptar el programa al perfil de los participantes inscritos. La confirmación se puede agilizar por vía telefónica. Recomendamos hacer claridad acerca de la necesidad y el compromiso de que el participante disponga de tiempo para permanecer en el taller durante todo el tiempo que este toma. Con la inscripción se construye un directorio de participantes.[2]

5.4.3. Confirmación y sondeo previo

A los participantes inscritos se les confirma con una invitación personal. Esta se puede acompañar de un sondeo previo a través de un cuestionario que permite explorar el nivel de conocimiento del tema del taller, las necesidades, expectativas y posibles aportes para este. Si el taller lo requiere, puede pedirles a los participantes que se preparen para traer a la capacitación material de las instituciones de origen, como publicaciones, mapas, afiches o videos. También puede averiguar y concretar aspectos logísticos; por ejemplo, si necesitan dieta alimenticia especial, equipos técnicos, o a qué hora y por qué medio de transporte llegarán. Este sondeo le permite adaptar la organización y el programa del taller al perfil y las necesidades de los participantes.

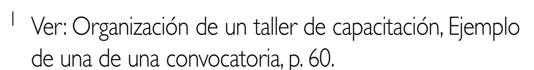


5.4.4. Contacto previo al taller

Es conveniente comunicarse con los participantes más o menos una semana antes del taller, para informarles sobre el programa definitivo y confirmar asuntos de lugar, hora de comienzo, el procedimiento de la llegada y la recepción; brindarles un mapa de cómo llegar al lugar y otra información que la situación amerite, como ropa adecuada de acuerdo con el clima o los requerimientos del taller (por ejemplo, botas, linternas, impermeable, protector solar, gorras, etc., para una salida al campo).

5.5. Presupuesto

La capacidad presupuestal finalmente define la duración, el número de participantes, la posibilidad de



1 Ver: Organización de un taller de capacitación, Ejemplo de una de una convocatoria, p. 60.
2 Ver: Organización de un taller de capacitación, Formato de directorio, p. 69.

contratar capacitadores, la disponibilidad de equipos técnicos, y aspectos logísticos y nivel de acomodación. De acuerdo con los requerimientos prioritarios e indispensables, se dará preferencia a algunos rubros, para alcanzar a cubrir los gastos totales del taller. Una lista de gastos incluye, entre otros, los siguientes rubros:

- Honorarios y posibles gastos de viaje, alojamiento y alimentación del equipo de capacitación, tanto para las reuniones previas como para la participación en el taller.
- El alquiler de las salas de trabajo y de equipos técnicos, como computadores, retroproyector, *videobeam* y otros, si se requiere.
- Los gastos de viaje, de alojamiento y alimentación de los participantes que la organización del taller cubrirá, como pasajes aéreos, transporte terrestre, fluvial o marítimo o los que deben combinar diferentes medios, transporte entre terminales aéreos y terrestres. Verificar si parte o la totalidad de estos gastos pueden ser asumidos por las instituciones que respaldan a los participantes o por ellos mismos.
- Los materiales que necesita comprar (como papel periódico, marcadores, tarjetas, libretas, lapiceros, pegamento, tinta para impresora, rollos, papel para impresora, papelógrafo, y los que el taller, por su especificidad, requiera). Incluir también en el presupuesto lo correspondiente al transporte de estos materiales.
- Otros servicios (como teléfono, fax, conexión a internet, fotocopias, revelado de fotos, traducción y equipos para traducción simultánea, etc.).
- El transporte para las excursiones y los gastos que estas ocasionen.
- Los impuestos que por cada rubro se tengan que pagar sobre los honorarios, alojamiento y alimentación, etc. Se deben tener en cuenta estos gastos adicionales, porque muchas veces no están incluidos en los presupuestos cotizados o solicitados.
- Los imprevistos que puedan presentarse. Generalmente se calcula un margen de 5 a 7 por ciento del presupuesto total.

Este presupuesto preliminar debe ser aprobado lo antes posible por las entidades que financian el taller, para continuar con las actividades necesarias.[1]

En la medida en que avanza la organización del taller, se concretan los gastos de cada rubro, cuidando de no superar las cantidades previstas. Los recibos de cada gasto se guardan según las necesidades formales de la entidad financiera, asegurándose de hacer correctamente las retenciones de impuestos, si son obligatorias. Si existe este requerimiento, se recomienda anotar los gastos, para que al final tenga la mayoría de las cuentas en orden.

Al terminar el taller, se cierran las cuentas y se prepara el informe financiero.

5.6. Lugar del taller

5.6.1. Condiciones

El sitio modelo para un taller debe reunir las siguientes características:

- Disponer de un salón principal, y preferiblemente con dos a cinco salas pequeñas y cercanas para trabajos en grupo. Si el lugar no dispone de tantas salas, se pueden aprovechar partes del salón principal y otros espacios, como jardines, corredores amplios, antesalas, pero procurando que reúnan las condicio-



1 Ver Organización de un taller de capacitación, Ejemplo de un formato de presupuesto, p. 68.

nes para trabajar en grupo. Una de estas salas puede servir de oficina.

• Disponer de la infraestructura técnica necesaria, es decir, teléfono público, instalaciones eléctricas, equipos audiovisuales, acceso a internet, etc. Si el lugar no ofrece algunos de los equipos necesarios, se procura conseguirlos o buscar alternativas.

• Tener cerca los alojamientos.

• Estar bien comunicado: tener acceso fácil y económico de transporte público, adonde todos los interesados puedan llegar sin mayores inconvenientes. Si no existe transporte público hacia el lugar, se deben alquilar servicios de transporte que garanticen la llegada a tiempo y la seguridad de los participantes y del equipo de capacitación.

• Ser lo suficientemente tranquilo y seguro, para permitir la concentración en el trabajo.

• Estar lo suficientemente cerca de servicios necesarios, como revelado de fotografías, fotocopiadoras, asistencia médica, o la posibilidad de desarrollar actividades lúdicas.

5.6.2. Salón del taller

Los requerimientos del salón son:

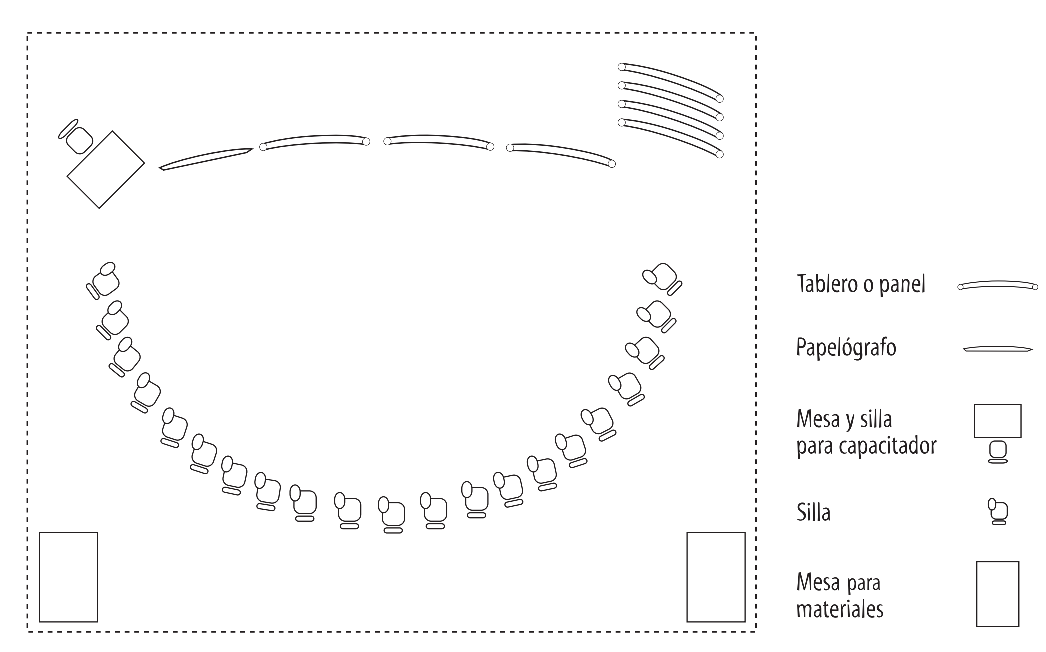
• **Espacio suficiente:** para un grupo de 15 personas se calcula un salón de unos 10 metros por 7 (o sea unos 70 metros cuadrados); para un grupo de unas 25 personas se estima que en promedio el salón debe tener unos 15 metros por 10 (o sea 150 metros cuadrados). Se recomienda evitar salones alargados. El espacio debe estar libre; por ejemplo, sin pilares o columnas en la mitad del salón que dificulten la visibilidad.

• **Luz apropiada:** es imprescindible que haya ventanas que permitan la entrada de luz natural, ya que esta es más saludable y agradable que la luz artificial. De igual manera, conviene que las ventanas tengan cortinas o persianas para poder oscurecer la sala si se exhibirán diapositivas o videos o si el sol se refleja demasiado en las superficies de trabajo. Si el salón de taller tiene iluminación artificial verifique con anticipación que funcionen todas las lámparas y que sean suficientes.

• **Circulación de aire y temperatura adecuada:** la temperatura ideal de un salón de taller es de 22 grados centígrados y lo más recomendable es que el recinto tenga ventilación de aire fresco. Si es indispensable el uso de aire acondicionado o calefacción procure que la temperatura constante sea la mencionada y trate de ventilar la sala con aire fresco natural cada vez que se pueda; por ejemplo, durante los descansos. Evite, hasta donde sea posible, que el salón de las sesiones esté en medio de corrientes de aire.

• **Asientos cómodos y móviles y mesas livianas, para adaptar su orden a las necesidades del taller:** recomendamos poner las sillas en una sola fila en forma de medialuna o en forma de "U", en cantidad suficiente para los presentes y retirar las que sobren. Debe haber suficiente espacio entre las sillas; entre los participantes y el tablero o papelógrafo el espacio debe estar libre de mesas y otros objetos, a menos que la dinámica exija lo contrario. Se recomienda emplear sillas del tipo universitario o facilitar a los participantes una superficie de apoyo para que puedan tomar sus apuntes. Se necesitan dos o tres mesas para ubicar los materiales.

Ejemplo de distribución de elementos en el salón de taller



• Buenas condiciones acústicas y aislamiento de los salones o de los espacios en donde estén realizando otros eventos que puedan interrumpir o interferir con el proceso de capacitación.

• Paredes o superficies despejadas para colgar las carteleras de tal manera que estén visibles durante el tiempo necesario. Procure encontrar la manera de fijar las carteleras sin dañar las paredes.

• Proximidad entre los baños, la oficina, las salas o espacios de trabajo, el comedor y el lugar donde se toma el refrigerio.

5.6.3. Oficina del taller

Conviene tener una sala que sirva de oficina y que se encuentre lo más cerca posible del salón. Lo ideal es que esta oficina cuente con un computador, impresora, teléfono, correo electrónico, acceso a una fotocopiadora y un fax. Este espacio puede ser aprovechado para tener a la mano listados de las direcciones más importantes (de médicos, líneas aéreas, agencias de viaje), horarios y planes exactos del taller, guías telefónicas y otra información de interés; también servirá de almacén de los materiales de visualización y de equipos técnicos.

5.6.4. Alojamiento

El balance entre la disposición presupuestal y ambiente favorable determinará la elección del alojamiento. Lo deseable es que sea tranquilo, limpio, con camas cómodas, con los requerimientos necesarios según el clima, ambiente y costumbres, ya que si una persona no se siente a gusto en el lugar o no duerme bien, no tendrá buena disponibilidad para participar en el taller.

5.6.5. Alimentación

Al igual que los demás espacios, conviene tener el comedor cerca del salón principal. La comida apropiada para un taller es ligera y variada, y tiene en cuenta las posibles dietas de los participantes. Es clave que tanto los refrigerios como las comidas se sirvan

puntualmente para evitar demoras del programa. De manera anticipada, se acuerda con los responsables de la cocina dónde y a qué horas facilitar el servicio de alimentación. Procure que haya agua y bebidas calientes (por ejemplo, café) disponibles cerca del salón. En caso de que sea posible, recomiende que se proporcionen alimentos típicos y productos de la región donde se realiza el taller. No sobra asegurarse de la sanidad y calidad de los alimentos.

5.6.6. Comunicación

Los participantes querrán comunicarse con sus hogares y oficinas en los lugares de origen; esta posibilidad contribuye a mantener la sensación de bienestar del grupo. Por lo tanto será necesario contar con un teléfono público para llamadas locales y de larga distancia, y también con una conexión a internet. Si esto no es posible, un teléfono móvil o el sistema de comunicación disponible en la localidad podrá servir para este propósito. También se recomienda que la organización del taller disponga de suficientes tarjetas de prepago, las que correspondan al sistema disponible; nuestra experiencia nos ha enseñado que los participantes estarán agradecidos de poder comprarlas.





Sabemos que es muy difícil encontrar un lugar que cumpla con todos los requisitos que cada taller necesita, así que se tendrá que hacer un balance entre los costos y las ventajas del lugar. Los costos se pueden mitigar con alternativas adicionales; por ejemplo, que dos grupos de trabajo desarrollen sus tareas en el salón; o comer en un restaurante cercano y ofrecer en los refrigerios frutas o alimentos, organizados por el equipo de capacitación. También puede reservar habitaciones dobles en vez de individuales, pero se debe tener cuidado y tacto al acomodar las personas. La información obtenida en el sondeo previo le puede ayudar a definir a quiénes alojar en un mismo cuarto o si se deja a elección de los participantes.

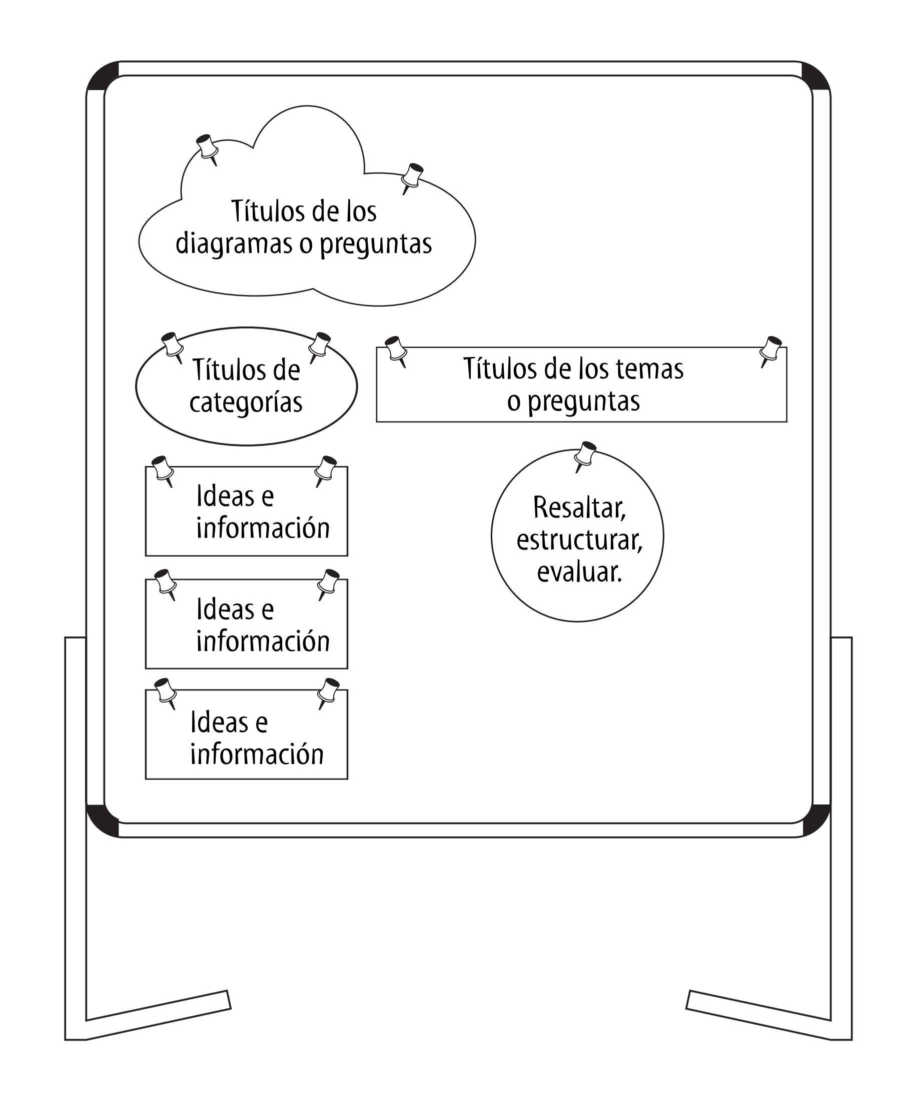
Recomendamos hacer una lista de criterios para elegir el lugar más apropiado al taller. Reserve y asegure el lugar escogido lo antes posible, pero considere las sanciones en que podría incurrir si el taller llegara a ser cancelado; si existe esta posibilidad, es mejor elegir un lugar que acepte ese riesgo sin cobrarle.

Recomendamos visitar previamente el lugar, para comprobar si cumple con los requerimientos de la capacitación. Si quien coordina el taller no puede viajar, puede contactar personas que verifiquen si el lugar satisface los requisitos. En caso de realizar la visita previa, se debe aprovechar para acordar, con la administración del lugar, todos los aspectos de logística mencionados.

La inversión debe ser cuidadosa. Lujos excesivos pueden dar una imagen inadecuada de la institución que financia. Lo importante del taller es la capacitación, la integración y la buena armonía del grupo. Esto se consigue también con ideas creativas e innovadoras y aprovechando las características biofísicas y culturales del lugar, sin que se llegue a exagerados lujos o eventos suntuosos.

5.7. Materiales

Modelo de tablero



Para un taller participativo y visualizado como el que proponemos en este manual, se necesitan los materiales que mencionamos a continuación. Si las circunstancias y/o posibilidades no permiten contar con estos, es posible encontrar alternativas adecuadas y apropiadas de acuerdo con el taller y los participantes.

Según la duración y el número de participantes, recomendamos que tenga:

• **Tableros:** el taller visualizado es muy exigente en lo que se refiere a la utilización de tableros; para un taller de 25 personas es ideal contar con cerca de 15 tableros móviles. Estos son páneles ligeros, compuestos por un marco metálico o plástico y una superficie de trabajo de 120 centímetros por 150, en la que se pueda fijar fácilmente y retirar las tarjetas; esta superficie, que puede ser de corcho, poliestireno expandible (icopor o EPS) o fieltro, tiene la característica de permitir el empleo de alfileres para fijar las tarjetas.

Aunque la cantidad de tableros mencionada es la ideal, lo importante es que usted disponga de una superficie (puede ser una pared de ladrillo o madera, o una improvisada) para fijar las carteleras y tenerlas permanentemente a la vista. De esta manera, tres o cuatro paneles o tableros pueden bastar. Si tampoco dispone de estos pocos paneles, unas láminas de poliestireno expandible (EPS o icopor) de 5 milímetros de espesor le servirán para visualizar los ejercicios, básicamente porque son livianas y transportables.

• **Uno o dos papelógrafos y suficiente papel:** aproximadamente 5-10 hojas por día, dependiendo de las herramientas a utilizar.

• **Papel kraft para forrar o cubrir los tableros:** aproximadamente 20 hojas por día. Las hojas deben recortarse de acuerdo con el tamaño correspondiente de las medidas de los tableros o láminas de poliestireno expandible (EPS o icopor). La superficie del tablero se

cubre con la parte opaca hacia afuera; esto favorece la obtención de buenas fotos.

• **Tarjetas de papel firme de diferentes colores y formas:** la cantidad y las dimensiones de los materiales necesarios para hacer un taller de capacitación visualizado están especificadas en un listado de materiales que hemos incluido al final de este capítulo.[1]

• **Marcadores:** por lo menos uno por persona en negro (si es posible, recargables), y aproximadamente 12 de colores azul, rojo y verde para resaltar. Advertencia: evite marcadores de punta redonda, ya que estos disminuyen la legibilidad, y tenga en cuenta las recomendaciones para el uso de los colores.

• **Otros materiales:** como alfileres y sus almohadillas, rótulos o puntos adhesivos de diferentes colores para marcar, pegamento y cinta adhesiva o de enmascarar, tijeras, engrapadora, perforadora, clips, lápices, lapiceros, libretas de apuntes, calculadora, papel para imprimir, fólderes y materiales necesarios para la elaboración de la fotomemoria, acetatos o transparencias con marcadores para escribir en ellos, rótulos o escarapelas para escribir los nombres de los participantes y del equipo de capacitación, carretes y pilas para la cámara fotográfica, y posiblemente para la cámara de video; dulces y juguetes para las dinámicas previstas, como una pelota, un animal de peluche, un pito o campana, un reloj, un dado, medicamentos básicos de un botiquín y los materiales que usted necesite de acuerdo con el tema de capacitación del taller.

Conviene organizar el material en cajas o maletas; de esta manera se tendrá todo a la vista y, así, se dará cuenta de si falta algo.[2]

5.8. Un día antes del taller

El día anterior a la ejecución del taller es muy importante para terminar de consolidar muchos de los aspectos que aún quedan pendientes de la etapa de organización y establecer si se necesita echar mano del “Plan B”. La persona encargada de la coordinación del taller procura que los demás miembros del equipo de capacitación estén presentes desde este día.

Así pues, el equipo de capacitación se encuentra y acuerda asuntos pendientes para el taller: revisa y ajusta el programa general con sus requerimientos de materiales, equipos —en buen funcionamiento—, apoyos académicos adicionales y asuntos de logística. Luego todos revisan y ajustan el guión del primer día[3] y finalmente elaboran la agenda.[4]

La agenda es la descripción sucesiva y ordenada de las diferentes acciones que se realizarán durante cada día, con su respectiva asignación de tiempos. La relación que tengan estas actividades con los objetivos de la capacitación, combinada con su experiencia y sentido común, le servirán de referencia para definir la duración de cada una de ellas. La exposición permanente de la agenda permite que todos conozcan los diferentes temas que se van a tratar, sepan a qué atenerse y ayuda a optimizar el tiempo. Además, da una idea de los resultados de cada día. Al construir la agenda tenga en cuenta el ciclo circadiano[5] y por tanto trate de ubicar en las horas de la mañana los temas que requieran mayor atención y creatividad.

La distribución del tiempo en el programa y en la agenda es un asunto de cuidado, pues casi siempre las ac-



1 Ver: Organización de un taller de capacitación, Listado de los requerimientos del lugar de un taller, p. 53.
2 Ver: Organización de un taller de capacitación, Listado de los materiales..., p. 54.



3 Ver: El equipo de capacitación, El guión, p. 86.
4 Ver: La organización de un taller de capacitación, Ejemplo de una Agenda de taller, p. 55.
5 Ver: Base conceptual, El aprendizaje, p. 17.

tividades toman más tiempo de lo previsto. El equipo de capacitación, aprovechando su experiencia y la finalidad de la actividad en sí, hará propuestas y acordará el tiempo suficiente para las presentaciones, los trabajos en grupo, las visitas, excursiones y plenarias, sin olvidar el tiempo suficiente para los descansos y la alimentación.



Por lo general, para el primer día del taller es necesario programar varias actividades relacionadas con la apertura del evento, la presentación de los participantes, los objetivos y las expectativas, los acuerdos metodológicos y la información general relacionada con el evento; todas ellas requieren de materiales en cantidad y calidad suficiente[1] o equipos técnicos en buen funcionamiento que deben estar preparados con anticipación. Recuerde dar suficiente tiempo para que estos asuntos queden bien explícitos; de esta manera ahorrará tiempo y atención durante algunas fases del desarrollo del taller. Si lo considera necesario, haga ensayos.

A veces, los establecimientos que alojan al taller disponen de carteleras para anunciar el evento; además, las instituciones que convocan pueden llevar sus propios afiches, pendones o vallas. Si no cuenta con este material puede preparar una cartelera de bienvenida donde se informe el nombre del taller, las fechas y las organizaciones que convocan; esta se ubica en un lugar visible, por ejemplo, a la entrada del salón del taller.

Es importante que el coordinador confirme con las instituciones patrocinadoras su participación en la sesión de apertura del taller, y concrete los tiempos y necesidades de equipos visuales para sus intervenciones. Haga las consultas del caso para disponer a tiempo de estos recursos.

Si hacen parte del programa, debe concretar las actividades sociales que acompañarán la bienvenida. Puede ser una copa o cóctel, que se ofrece una vez que concluya la apertura formal o en otro momento propicio; por ejemplo, en el primer descanso, durante el almuerzo o en la primera noche. En cualquier caso, para elegir el momento más oportuno debe consultar la opinión de las instituciones patrocinadoras.

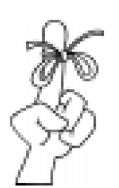
Como seguramente algunos participantes llegan este día, el coordinador estará pendiente de recibirlos y ubicarlos en sus respectivos lugares; si es necesario, se encargará personalmente de presentarlos informalmente ante el equipo de capacitación. Si alguno de ellos no ha recibido la información enviada con anticipación a los demás, aproveche para entregársela, recordándole la importancia de leerla cuidadosamente.

Las personas responsables de los detalles de la logística colaboran con todas las necesidades del equipo y se ocupan de que los recursos técnicos estén listos para funcionar en el momento oportuno, de que los materiales estén en los lugares donde serán requeridos, preparan el salón del taller con las recomendaciones del caso[2] y organizan su espacio de trabajo.



1 Ver: Organización de un taller de capacitación, Listado de los materiales..., p. 54.
2 Ver: Organización de un taller de capacitación, Lugar del taller, p. 44.

Generalmente la administración del lugar donde se realiza el taller designa a una persona de contacto para acordar horarios, prestación de servicios y otros temas de la logística; es conveniente que esa persona pueda estar este día para definir con ella los procedimientos del caso.



La impresión que se da el primer día del taller muchas veces define el destino de la capacitación; de allí la necesidad de prestarle mucha atención, de manera objetiva, a la preparación de ese día. La decisión de qué tanto hacer se consolida desde el día anterior a la apertura. Es así que, el equipo de capacitación, bajo el mando de la coordinación, prepara —con base en la agenda y el guión— y deja en orden: materiales, las presentaciones, equipos técnicos, salón del taller, anuncios, contactos con otras personas y asuntos sociales; todo ésto sujeto al tipo de taller, al enfoque de la capacitación y a la disponibilidad de recursos.

Los preparativos están listos, la fase de preparación de la capacitación ha concluido y sabe perfectamente lo que le espera el día siguiente; por eso evite dejar tareas de preparación para el día siguiente, a menos que sea imprescindible. Al terminar esta jornada procure ir a descansar sin tareas pendientes y asuntos sin resolver. Y recuerde el viejo refrán "No deje para mañana lo que pueda hacer hoy". El éxito le aguarda... ¡¡Feliz sueño!!

5.9. Recomendaciones para la organización

• No pierda nunca la calma. La organización de un taller será más fácil con un plan detallado de tareas y soluciones alternativas consideradas en un "plan B". No conocemos ningún taller que se haya realizado 100% de acuerdo con lo planificado, así que habrá cambios imprevistos, aun con una buena planificación.

• Le recomendamos ser comunicativo: en caso de dudas, es preferible asegurarse del cumplimiento de un compromiso antes que suponer que se hará tal como se había acordado. Más vale una llamada extra para confirmar algo, que tener que lamentar después sorpresas desagradables.

• ¡Sea creativo! Si no le alcanza el presupuesto, siempre puede buscar alternativas de solución.

• Recuerde que la organización no termina cuando empieza el taller. Durante el taller se irá verificando y asegurando que las cosas marchen como se habían planificado y organizado. En caso necesario, se harán las adaptaciones requeridas al programa o a la logística teniendo en cuenta cuáles son las actividades clave y cuáles son secundarias.[1]

• Existen los dichos "La práctica hace al maestro", "Ninguno nace aprendido" y "La experiencia es el mejor maestro". La organización del taller se debe tomar como un proceso de aprendizaje: si algo no sale bien la primera vez, seguro que la siguiente saldrá mejor. Después de hacer algo, siempre se sabe cómo se podría haber hecho mejor. Pero para aprender se debe tener una actitud abierta y autocrítica.



[1] Ver: Base conceptual, Manejo del tiempo, p. 27.

5.10. Formatos de ayuda para la organización

3.10.1. Ejemplo de un plan de trabajo para la organización de un taller

Plan de trabajo

Tarea	Persona responsable[1]	Tiempo necesario	Durante qué plazo[2]	Fecha límite antes del taller[2]	✓
Primer análisis de necesidades	Coordinador	8 horas	1 semana	6 meses antes	
Definir objetivos	Coordinador	4 horas	1 semana	6 meses antes	
Primer contacto con las entidades cofinanciadoras	Coordinador	8 horas	2 semanas	6 meses antes	
Armar presupuesto	Coordinador	16 horas	1 semana	5 meses antes	
Elección y compromiso con los moderadores	Coordinador	48 horas	2 semanas	5 meses antes	
Verificar los objetivos de acuerdo a las necesidades analizadas	Coordinador y moderador	4 horas	1 semana	5 meses antes'	
Concretar el tema según los objetivos	Coordinador y moderador	2 horas	1 día	5 meses antes	
Elaborar programa preliminar y el diseño metodológico	Coordinador y moderador	8 horas	1 día	5 meses antes	
Primer contacto con docentes	Coordinador	24 horas	1 mes	4-5 meses antes	
Elegir y visitar lugar del taller	Coordinador	24 horas	1 mes	3-5 meses antes	
Definir el perfil de los participantes para hacer un listado preliminar (a quiénes se va a convocar)	Coordinador y moderador	24 horas	2 semanas	4 meses antes	
Convocar a las instituciones a las que están vinculados los posibles participantes	Coordinador	24 horas	1 semana	3 meses antes	
Selección definitiva de docentes y compromiso de su asistencia al taller	Coordinador y moderador	4 horas	1 día	3 meses antes	
Formalizar compromisos con los docentes	Coordinador	24 horas	2 semanas	3 meses antes	
Diseño del programa y de la metodología	Coordinador, moderador y docentes	48 horas	1 mes	2-3 meses antes	
Definir qué equipos técnicos se necesitarán y organizarlos	Coordinador	16 horas	2 semanas	1-2 meses antes	
Seleccionar y contratar personal de apoyo	Coordinador	24 horas	2 semanas	1-2 meses antes	
Comprobar resultados de la convocatoria e insistir, si es necesario	Coordinador	8 horas	1 semana	6 semanas antes	
Inscripción de los participantes	Coordinador	6 horas	1 semana	4 semanas antes	
Confirmar a los participantes	Coordinador	8 horas	2 días	3 semanas antes	
Últimas aclaraciones y acuerdos con el lugar	Coordinador	2 horas	1 día	3 semanas antes	
Verificar la asistencia de todos los docentes y moderadores y mandarles toda la información nueva (listado de participantes, etc.)	Coordinador	8 horas	3 días	2 semanas antes	
Comprar y organizar todos los materiales para el taller	Coordinador	36 horas	1-2 semanas	3 días antes	
Preparación del inicio del taller	Coordinador con equipo de capacitación	8 horas	1-2 días	1-2 días antes	
Reunión del equipo de capacitación	Coordinador con equipo de capacitación	3 horas	La tarde antes del taller	La tarde antes del taller	

[1] = El coordinador puede delegar partes de estas tareas y /o consultar con otras personas para obtener la información.
[2] = Sustituir aquí estas indicaciones de acuerdo con la fecha de su taller.

3.10.2. Formato de listado de los requerimientos del lugar de un taller

Listado de los requerimientos del lugar de un taller

- ☐ Salón grande para la plenaria:
  - [ ] metros cuadrados
    - ○ Con luz natural
    - ○ Sin obstáculos que perturben la visión
    - ○ Temperatura adecuada
    - ○ Asientos adecuados y mesas livianas
- ☐ 2-5 salas para trabajos en grupo
- ☐ Lugar tranquilo y seguro
- ☐ Acceso fácil y económico para la llegada de los participantes
- ☐ Normas del lugar adecuadas
- ☐ Horario de cocina flexible
- ☐ Alimentación adecuada, económica y con productos de la región
- ☐ Alojamiento cómodo y limpio
- ☐ Distancias cortas entre el salón, las salas de trabajo, el comedor y el alojamiento
- ☐ Teléfono público, móvil u otro sistema de comunicación y tarjetas de prepago
- ☐ Fax
- ☐ Conexión para correo electrónico
- ☐ Fotocopiadora
- ☐ Equipo técnico para el taller:
  - ○ Papelógrafo
  - ○ Tableros
  - ○ Retroproyector
  - ○ *Videobeam*
  - ○ Diaproyector
  - ○ Pantalla
  - ○ Cámara de video, video y televisor

5.10.3. Formato de listado de los materiales necesarios para hacer un taller con visualización participativa.

Listado de los materiales necesarios para hacer un taller con visualización participativa

Para un taller de una semana con 20-25 personas, se necesitan aproximadamente:

- ☐ Entre 10 y 15 tableros
- ☐ 1 ó 2 papelógrafos
- ☐ Papel para papelógrafo, aproximadamente 5 a 10 hojas por día
- ☐ Papel kraft, aproximadamente 20 hojas por día
- Tarjetas de distintos colores claros:
  - ◯ 1.200 rectángulos (10 centímetros por 20,5)
  - ◯ 300 óvalos (11 centímetros por 19)
  - ◯ 50 rectángulos (10 centímetros por 55)
  - ◯ 100 círculos, unos de 14 centímetros de diámetro y otros de 19,5
  - ◯ 50 círculos de 9 centímetros de diámetro
  - ◯ 20 tarjetas de formas de nubes grandes (25 centímetros por 42)
- ☐ Alfileres: aproximadamente 700 unidades con cabeza gruesa
- ☐ Almohadillas para los alfileres: 4 a 5 almohadillas
- ☐ 200 rótulos o puntos adhesivos (19 milímetros) de diferentes colores
- ☐ 12 pegamentos en barra
- ☐ 1-2 cámaras de fotografía y, posiblemente, cámara de video
- ☐ Una campana o un pito para ayudar al control del tiempo
- ☐ 2 cintas adhesivas o de enmascarar
- ☐ 3 tijeras
- ☐ 1 engrapadora
- ☐ 1 perforadora
- ☐ Clips
- ☐ Lápices y lapiceros
- ☐ Libretas de apuntes
- ☐ 1 calculadora
- ☐ 1 paquete de papel para imprimir
- ☐ Fólderes
- ☐ Materiales para la fotomemoria
- ☐ Acetatos o transparencias
- ☐ Marcadores para escribir en acetatos o transparencias
- ☐ Rótulos o escarapelas para los nombres
- ☐ Rollos y pilas para la cámara
- ☐ Juguetes y dulces
- ☐ Medicamentos básicos para el botiquín
- ☐ 25 marcadores en negro (recargables)
- ☐ 12 marcadores en azul, rojo y verde
- ☐ Los materiales para el tema del taller
- ☐ Escarapelas o rótulos de identificación
- ☐ Cámara fotográfica
- ☐ Reloj
- ☐ Regalos o premios para concursos, rifas y dinámicas

5.10.4. Ejemplo de una agenda de taller

Agenda

Taller de Aplicación de herramientas de evaluación de efectividad de manejo y capacidad de carga en áreas de visitación

Santuario Otún Quimbaya, 18 a 24 de noviembre de 2001

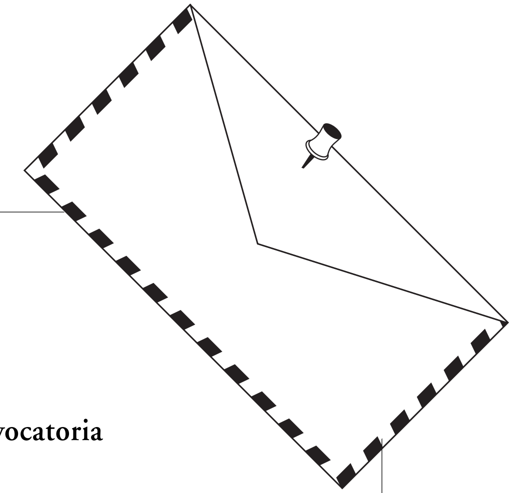
Día	Hora	Duración	Tema	Resumen del contenido previsto	Responsable	Procedimiento
◄ Domingo 18	Mañana		LLegada de participantes de fuera de Cali.	Encuentro en la oficina de WWF: Carrera 35 Nº 4A - 25, Barrio San Fernando Tel: 5582577	Faizuly C., Andrés Trujillo Chaba.	
			Viaje de Cali al Santuario	En tres vehículos (de WWF, de la Red y otro contratado). La gente que llega directamente a Pereira se traslada a Ecosueño (Calle 25 Nº 6 -57, Tel: 3339955).	Naikoa, Chaba y Andrés	En vehículos de: • WWF • La Red • Contratado
			Instalación en el Santuario	Acomodación y bienvenida.	Alejandra y alguien del Santuario	
	Mediodía		Almuerzo			
			Introducción al Santuario de flora y fauna	Bienvenida y presentación del Santuario por parte del director del mismo, Andrés Rivera.	Andrés Rivera	Presentación
	Noche		Cena			
◄ Lunes 19	7:30 a.m.		Desayuno			
	8:30 a.m.	45 minutos 15 minutos	Apertura del taller	Bienvenida a los participantes. Presentación del taller, los antecedentes y objetivos.	Carmen Candelo Ivonne Mejía Chaba	Presentaciones
	8:45 a.m.	75 minutos (1 1/4 horas)	Presentación de participantes y expectativas	Dinámica para la presentación de los participantes	Carmen Candelo	Dinámica de grupo
	10:00 a.m.	30 minutos	Presentación del programa y de la metodología	Los contenidos de la agenda, la manera como se abordará cada uno de los temas, las reglas de juego del taller y anuncios de logística. Recoger las expectativas y confrontarlas con objetivos y contenido del taller.	Carmen Candelo, Naikoa Aguilar. Faizuly Cerón.	Presentaciones visualizadas
	10:30 a.m.	15 minutos	Café			
	10:45 a.m.	120 minutos (2 horas)	Conceptualización sobre el ecoturismo	Términos y respectivos significados relacionados con el tema. Síntesis de los temas relacionados. Entrega de materiales.	Alejandra Romero y Chaba	Presentación, trabajo en grupo y plenaria
	12:45 m	90 minutos	Almuerzo			
	14:30 p.m.	2 horas	Ecoturismo: antecedentes y avances en los marcos político y legal	El contexto político y legal del ecoturismo en Colombia y en el plano internacional. Construcción de aporte al documento de política de ecoturismo del país. Avances del turismo sostenible en Colombia.	Ivonne Mejía	Presentación y trabajo en grupo
	16:30 p.m.	15 minutos	Café			

Día	Hora	Duración	Tema	Resumen del contenido previsto	Responsable	Procedimiento
Lunes 19	16:45 p.m.	1 hora	Acuerdos de los temas abordados	Cómo vamos a seguir para fortalecer e incorporar estos conceptos y contexto al interior de las instituciones.	Carmen Candelo	Discusión grupal
	18:00 p.m.	45 minutos	Preparación de la jornada del día siguiente	Introducción a los temas de capacidad de carga y límites permisibles de cambio, qué vamos a hacer, cómo y para qué.	Naikoa Aguilar Carmen Candelo	Presentación
	18:45 p.m.	15 minutos	Evaluación del día			
	19:00 pm.		Cena			
			Intercambio de información 1a parte		Chaba e Ivonne	
Martes 20	7:30 a.m.	45 minutos	Desayuno			
	8:30 a.m.	75 minutos (1 1/4 horas)	Visita preliminar a los senderos	Recorrido por los senderos como lo hacen los visitantes: Los bejucos y el humedal. Recorrido guiado.	Naikoa, Andrés, Guías del Santuario	2 grupos intercalan recorridos de 2 senderos
	10:00 a.m.	15 minutos	Café			
	10:15 a.m.	75 minutos (1 1/4 horas)	Visita preliminar a los senderos	Recorrido por los senderos como lo hacen los visitantes: Los bejucos y el humedal. Recorrido guiado.	Naikoa, Andrés, Guías del Santuario	2 grupos intercalan recorridos de 2 senderos
	11:30 a.m.	25 minutos	Análisis del recorrido	Los participantes comentan la experiencia lograda en los recorridos. Descripción y comentarios generales.	Los participantes	Plenaria
	12:00 m.	90 minutos	Almuerzo			
	14:00 p.m.	1 hora	Inducción a evaluación de senderos	Cómo usar: brújula, cinta métrica, clinómetro. Cómo hacer un recorrido analítico de senderos (estado físico, ambiental, de manejo y de interpretación) y para qué hacerlo.	Naikoa y Andrés	Presentación y minutaller (uso de los instrumentos)
	15:00 p.m.	2 horas	Aplicación práctica de medición de senderos	Levantamiento y análisis de senderos. Cada grupo evaluará a fondo uno de los senderos seleccionados, como modelo de evaluación.	Naikoa y Andrés	Trabajo en grupo con guías de campo, responsabilidades compartidas
	17:00 p.m.	15 minutos	Café			
	18:00 p.m.	1 hora	Plenaria del trabajo del día	Cada grupo presenta sus observaciones parciales sobre el trabajo realizado y los factores que ha considerado relevantes para el análisis de los senderos. A partir de estas presentaciones, los grupos pueden complementar los elementos a considerar en el análisis.	Naikoa y Andrés. Apoyo de Luis A. Camargo	Discusión en plenaria
		15 minutos	Evaluación rápida del día		Carmen Candelo	Plenaria
	19:00 p.m.		Cena			
			Intercambio, 2a parte	Intercambio de información y de materiales de divulgación entre los participantes.	Alejandra y Miguel	

Día	Hora	Duración	Tema	Resumen del contenido previsto	Responsable	Procedimiento
◄ Miércoles 21	7:30 a.m.	45 minutos	Desayuno			
	8:30 a.m.	210 minutos ($3^{1/2}$ horas)	Continuación de medición y análisis de los senderos	Concluir el levantamiento y el análisis de los senderos. Cada grupo concluye el trabajo con el diligenciamiento del formulario de campo, la redacción del informe de análisis y la descripción del estado del sendero (puntos críticos, puntos de manejo especial) e informe de análisis interpretativo de los senderos.	Naikoa y Andrés. Apoyo de Luis A. Camargo	Discusión en plenaria
	12:00 m	90 minutos	Almuerzo			
	13:30 p.m.	1 hora	Ejemplo de cálculo de capacidad de carga	Ejemplo general de cálculo de CCF y CCR. A partir de los datos recolectados en el levantamiento anterior.	Naikoa	Presentación
	14:30 p.m.	2 horas	Ejercicio práctico de aplicación	Con los datos recolectados en campo, se calculará las CCF y CCR de cada uno de los senderos del Santuario.	Naikoa y Andrés	Trabajo en grupo y presentación en plenaria
	16:30 p.m.	15 minutos	Café			
	17:00 p.m.	90 minutos	Análisis	Discusión de los resultados y la metodología abordada. Los participantes expresan su opinión y posibilidades individuales de aplicación de la metodología.	Naikoa y Carmen	Reflexión individual y puesta en común de lo analizado en colectivo
		15 minutos	Evaluación del día			
	19:00 p.m.		Cena			
		45 minutos	Reunión de la mesa de trabajo	¿Cómo vamos a continuar?	Chaba, Ivonne y Carmen	
◄ Jueves 22	7:30 a.m.		Desayuno			
	8:30 a.m.	1 hora	Introducción al estudio de efectividad de manejo	Bases teóricas y metodologicas para el cálculo de la efectividad de manejo: definición de ámbitos o apectos y métodos de evaluación	Naikoa	Presentación con retroalimentación
	9:30 a.m.	15 minutos	Café			
	9:45 a.m.	$2^{1/4}$ horas	Búsqueda de información para el estudio de efectividad de manejo	Basados en la Guía del Anexo 1, ubicar y analizar información escrita, realizar entrevistas y otras medidas para obtener los datos referentes a cada uno de los aspectos a evaluar dentro del marco de la evaluación de efectividad de manejo.	Los participantes	4 grupos de trabajo por ámbitos o aspectos, recolección de información de fuente primaria y secundaria
	12. m.	90 minutos	Almuerzo			
	13:30 p.m.	$2^{1/2}$ horas	Continúa la búsqueda de información	Basados en la Guía del Anexo 1, ubicar y analizar información escrita, realizar entrevistas y otras medidas para obtener los datos referentes a cada uno de los aspectos a evaluar dentro del marco de la evaluación de efectividad de manejo.	Los participantes	4 grupos de trabajo por ámbitos o aspectos, recolección de información de fuente primaria y secundaria

Día	Hora	Duración	Tema	Resumen del contenido previsto	Responsable	Procedimiento
	16:00 p.m.	15 minutos	Café			
	16:15 p.m.	2 horas	Presentación de la información recolectada	Presentación y discusión de resultados: cada grupo presenta un resumen breve de lo que encontró y su propio análisis preliminar.	Los participantes	Presentación por grupo y discusión en plenaria.
	18:15 p.m.	30 minutos	¿Cómo estamos nosotros frente a los aspectos analizados?	¿Cuál de los aspectos analizados es el más vulnerable en mi organización y por qué?	Los participantes	Reflexión individual y puesta en común en colectivo
	18:45 p.m.	15 minutos	Evaluación rápida del día		Carmen Candelo	
	19:00 p.m.		Cena			
◄ Viernes 23	7:30 a.m.	45 minutos	Desayuno			
	8:15 a.m.	2 horas	Análisis basado en la metodología de efectividad de manejo	Con base en el análisis de la información recolectada, cada grupo evaluará, siguiendo la Guía metodológica del Anexo 2 cada uno de los aspectos examinados.	Los participantes	4 grupos de trabajo
	10:15 a.m.	15 minutos	Café			
	10:30 a.m.	90 minutos	Presentación de resultados	Cada grupo procede a hacer la presentación de los resultados obtenidos, siguiendo el modelo de matriz de resumen de datos. Al final se da un espacio para discusión.	Los participantes	Presentación por grupo y discusión en plenaria
	12:00 m.	90 minutos	Almuerzo			
	13:30 p.m.	2 horas	Efectividad de manejo y CCE del Santuario de Fauna y Flora Otún Quimbaya.	Cálculo final de la capacidad de carga efectiva –CCE– del SFF Otún Quimbaya	Naikoa	Con la matriz final de guía se construye y define el EM del área en plenaria.
	15:30 p.m.	15 minutos	Café			
	15:45 p.m.		Conclusiones finales	Análisis y discusión de metodologías y resultados: posibilidades de aplicación, proyección, fortalezas y debilidades.	Carmen Candelo	Discusión en plenaria
			Evaluación final y clausura		Chaba	
	19:00 p.m.		Cena			
	8:00 p.m.		¡¡Sorpresa!!			
◄ Sábado 24	8:00 a.m.	45 minutos	Desayuno			
	9:00 a.m.		Salida del Santuario			

5.10.5. Formato de convocatoria o invitación



Invitación

Instituciones que convocan
Programas que participan en la convocatoria

Nombre del taller

Una frase corta que describa el objetivo del taller

A quién se dirige
(una persona o abierta a varios colegas)

Estimados colegas,

Tenemos el placer de invitarlos al taller (nombre del taller)...
El objetivo del taller y a quién se dirige...

Fechas y lugar:
Alojamiento:
Personas responsables:
Contenido: (líneas gruesas y anexar más información). Quien corre con los gastos o qué cubre la invitación... Cuándo y a quién enviar la confirmación (fechas límite, por qué medios).

Dirección de la institución:

Con atentos saludos,

Los responsables
Firma(s) (Sin firma si es invitación electrónica)

5.10.6. Ejemplo de convocatoria o invitación



WWF Colombia
Carrera 35 Nº 4A - 25
Barrio San Fernando
Santiago de Cali
Colombia

Tel + 57 (2) 558 25 77
Fax + 57 (2) 558 25 88
ccandelo @ wwf.org.co
wwfcol @ wwf.org.co
wwf.wwf.org.co
wwf.panda.org

Cali, julio 19 de 2001

Señores
Fundación CHONAPI
El Charco, Nariño

Estimados señores:

El Fondo Mundial para la Naturaleza -WWF Colombia lo invita a participar en el taller **Bases Cartográficas como Herramienta para la Planificación Territorial**, que se realizará en la localidad de Guapi (Cauca), del 12 al 18 de agosto de 2001. El evento está dirigido a personas de instituciones y organizaciones vinculadas a procesos de planificación de territorios colectivos.

Este evento se realiza en el marco de los objetivos de WWF Colombia que hacen referencia al fortalecimiento de capacidades técnicas y habilidades en el conocimiento e implementación de herramientas para la toma de decisiones en procesos de planificación para el uso y manejo de los territorios y recursos naturales. En este marco los objetivos específicos del taller son:

- Lograr que los participantes desarrollen habilidades y destrezas en la interpretación, obtención y procesamiento de información geográfica básica, como herramienta dentro de los procesos de planificación territorial.

- Aprender a reconocer e interpretar los elementos de un mapa: fuentes, orientación, información descriptiva, escala, coordenadas, características geográficas, curvas de nivel, etc.

- Desarrollar destrezas en el manejo de equipos y metodologías para la captura de información primaria necesaria para la elaboración de mapas.

- Elaboración de mapas a partir de la información primaria tomada en campo y secundaria por medio de la consulta de otras fuentes disponibles.

Para el logro de estos objetivos se cuenta con una metodología participativa, que combina la puesta en marcha de actividades prácticas y el empleo de equipos y herramientas para el fortalecimiento de las sesiones teóricas; además, consideramos importante el intercambio de experiencias individuales entre los participantes.

Para complementar los módulos teóricos, hemos solicitado al Consejo Comunitario del Alto Guapi su colaboración y autorización para realizar algunas prácticas de campo en su jusrisdicción (territorio colectivo), solicitud que ya fue aprobada por dicha autoridad; además, para este propósito se

-1-



WWF Colombia

Carrera 35 Nº 4A - 25
Barrio San Fernando
Santiago de Cali
Colombia

Tel + 57 (2) 558 25 77
Fax + 57 (2) 558 25 88
ccandelo @ wwf.org.co
wwfcol @ wwf.org.co
wwf.wwf.org.co
wwf.panda.org

contará con apoyo logístico de la CCR y el SENA (oficinas de Guapi) y, posiblemente, de otras de quienes esperamos confirmación.

Se espera que el trabajo realizado en el taller permita conocer y aportar a la experiencia del Consejo Comunitario del Alto Guapi, en su proceso de planificación territorial.

Dado el perfil de los participantes y de las instituciones que estamos convocando, consideramos la posibilidad de realizar otras prácticas de campo en zona de manglar.

De acuerdo a los objetivos del taller y buscando la aplicación posterior de los aprendizajes, hemos optado por algunos criterios para la selección de participantes, los cuales compartimos y esperamos sean tenidos en cuenta al decidir sobre la persona que participará en el evento. Estos criterios son:

- Pertenecer a la institución u organización y estar vinculado con temas cartográficos.
- Tener interés y habilidades básicas en el manejo de estos temas.
- Ser bachiller o en su defecto poseer habilidades de lectoescritura y operaciones matemáticas básicas.
- Tener la posibilidad de aplicar y replicar los aprendizajes del taller en su entorno laboral.
- Disponer de tiempo para participar durante todo el desarrollo del taller, es decir, 5 días de trabajo sin contar con el tiempo que tomarán los desplazamientos para llegar y salir de Guapi.
- Estar dispuesto a aprender nuevas cosas y a compartir con otras personas en grupos grandes.

Con el interés de ajustar los contenidos temáticos y metodológicos del taller, y específicamente los ejercicios de campo, es importante obtener información básica de cada una de las personas que participarán en el taller; para esto contamos con un formato de Intercambio de Experiencias (Anexo 1) que anexamos a la presente y cuyo diligenciamiento es requisito para la inscripción. Para poder asistir al taller se nos debe enviar la confirmación de asistencia junto con este formato diligenciado a más tardar el 27 de julio de 2001, vía fax a nuestras oficinas en Cali o por correo electrónico dirigido a Rosa Pérez o a Juan Pablo Casas:

Fax: (0+2) 558 25 88
Correos electrónicos: wwfg8@wwf.org.co / wwg6@wwf.org.co

El WWF Colombia financiará los gastos de inscripción, transporte, alojamiento y alimentación de cada uno de los participantes (uno por cada organización o institución). Las personas que llegan de otras ciudades se unirán al grupo que desde Cali se desplazará hasta Guapi. Por favor anotar en el Anexo 1 el día y la hora en que llegarán a Cali, para coordinar su desplazamiento e instalación de acuerdo con el respectivo itinerario. A quienes confirmen su asistencia les agradeceremos que sean



WWF Colombia

Carrera 35 Nº 4A - 25
Barrio San Fernando
Santiago de Cali
Colombia

Tel + 57 (2) 558 25 77
Fax + 57 (2) 558 25 88
ccandelo @ wwf.org.co
wwfcol @ wwf.org.co
wwf.wwf.org.co
wwf.panda.org

puntuales, pues no se reconocerán gastos de desplazamiento que no estén dentro de los parámetros de lo planeado ni llamadas telefónicas.

Solicitamos a los participantes y organizaciones que posean y dispongan de equipos y material cartográfico, que puedan ser útiles para el desarrollo del taller, que los faciliten, para lo cual anexamos la lista de herramientas necesarias:

- Brújula
- Escalímetro
- Transportadores
- Libreta de campo (cartera topográfica)
- Papel calcante milimetrado
- Reglas

es necesario llevar ropa de trabajo para clima cálido, gorra o sombrero, linterna y pilas de repuesto, cantimplora o cualquier recipiente útil para cargar líquido, impermeable, botas de caucho, cámara y rollos fotográficos si lo desean, una mochila para campo y elementos de aseo personal.

Más adelante les estaremos enviando la agenda del taller e información de otros detalles.

Cordialmente,

Firma (s)
Responsable (s)
Cargo (s)

-3-

5.10.7. Formato de confirmación

Confirmación de participación

Instituciones que convocan
Programas que participan en la convocatoria

Nombre del taller

Fecha y lugar en donde se llevará a cabo el taller

Nombre y apellido:
Institución:
Dirección:
Teléfono / Fax:
Correo electrónico:

Anunciar si debe pagar inscripción, el valor, la forma de pago, banco, número y tipo de cuenta (corriente, ahorros, etc.), nombre de la cuenta y si este pago tiene una referencia especial. Informar si hay descuentos por pago anticipado o por otros conceptos (profesores, estudiantes, pasantes, etc.).

Anunciar al participante cómo debe enviar la copia del comprobante de pago, a qué dirección debe hacerlo y a quién debe estar dirigida. Además, dirección de correo, números de teléfono y fax de la organización del taller, correo electrónico y la forma como le harán llegar al inscrito el recibo y la confirmación de que esta información llegó y que su inscripción fue aprobada.

Incluir información adicional sobre el lugar, el hotel y otros sitios de interés.

Dirección a la que pueden comunicarse los interesados para aclarar dudas y ampliar la información recibida.

Nombres y cargos de los responsables del taller.

5.10.8. Formato de sondeo previo

Sondeo previo

Instituciones que convocan
Programas que participan en la convocatoria

Nombre del taller

Fecha y lugar donde se llevará a cabo

Información general

Por favor diligencie los siguientes renglones:

Nombre y apellido:
Institución:
Dirección:
Teléfono / Fax:
Correo electrónico:

Evaluación:

Mediante un cuestionario solicite al interesado en participar en su taller la siguiente información en detalle (una forma puede ser por medio de preguntas):

- Si en su trabajo aplica el tema de la capacitación que usted está planeando realizar o algunos elementos de la misma.
- Cuáles son los aspectos del tema que encuentra más fácilmente realizables y cuáles le resultan más difíciles.
- Cuáles han sido los propósitos principales de la aplicación del tema en su trabajo.
- Si en los últimos años ha trabajado en el tema y qué conceptos tiene al respecto.
- Con quiénes, dentro o fuera de su organización, se relaciona para el tema.
- Si anteriormente ha participado en procesos de capacitación sobre el tema y los puntos que le han resultado más complejos.
- Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la organización en la que trabaja en la aplicación del tema de que se ocupará el taller.
- Qué sugerencias tiene el aspirante o la organización para la realización del taller.

Indique el nombre de la persona a la que se debe hacer llegar la información, dirección, teléfono, fax, correo electrónio y fecha límite de entrega.

5.10.9. Elemplo de sondeo previo

Sondeo Previo sobre Experiencias en el Área de Cartografía

Como su nombre lo indica, el objetivo de este formato es permitir el intercambio de las experiencias particulares en las áreas de estudio, en particular las relacionadas con fundamentos en cartografía, entre todos los participantes. Mediante la información consignada aquí, se compartirán herramientas, instrumentos y procedimientos que servirán para replantear trabajos y adquirir conocimientos nuevos para la producción de materiales de trabajo.

En el marco de la gestión ambiental este procedimiento es útil para:

- Conocer e integrar procesos prácticos afines a los propios o diferentes.
- Fortalecer las experiencias y los procesos existentes.
- La valoración comparativa de experiencias con características similares dentro de un proceso.
- Recolectar información.
- Sistematizar experiencias.

Ficha para la sistematización

Nombre del participante

Nombre de la institución u organización que representa

Nombre de la(s) experiencia(s) en el área de cartografía en que ha participado o participa

Lugar donde está sucediendo la experiencia (breve descripción del contexto)

Objetivos que se ha planteado durante el trabajo

Beneficiarios (grupo humano que se beneficia y cómo se beneficia con su trabajo)

¿Cuál es la metodología de trabajo? ¿Qué procedimientos e instrumentos están utilizando?

¿Cuáles son los resultados que están alcanzando?

Obstáculos / Dificultades	¿De qué manera los han resuelto?

Aprendizajes; breve descripción de las conclusiones de la experiencia

Planes de continuidad de la experiencia

¿Qué materiales puede traer para presentar y compartir en el mercado de información?

Información adicional

Especifique qué sistemas de trasporte utilizará para llegar:

A Cali ☐ A Guapi ☐

Medio de transporte:

Día: Hora:

Datos de la institución a la que usted representa:

Dirección:

Teléfono: Fax:

E. mail:

5.10.10. Formato de presupuesto

Nombre del taller

Presupuesto

Fecha y lugar donde se llevará a cabo

Rubro	Número de personas	Número de días	Valor unitario	Subtotal	Valor total
Honorarios					
1					
2					
3					
4					
5.					
Subtotal honorarios					
Alojamiento					
Subtotal alojamiento					
Alimentación					
Desayunos					
Almuerzos					
Cenas					
Refrigerios					
Otros					
Subtotal alimentación					
Transporte aéreo					
Ruta 1					
Ruta 2					
Ruta 3					
Ruta 4.					
Subtotal transportes aéreos					
Transporte terrestre					
Ruta 1					
Ruta 2					
Ruta n.					
Subtotal transporte terrestre					
Materiales y fotocopias					
20 pliegos de papel					
1 cinta de enmascarar					
Fotocopias					
Producción de memorias					
Subtotal materiales					
Otros					
Caja menor (imprevistos)					
Subtotal otros					
Total gastos					



5.10.11. Formato de directorio

Directorio

Nombre del taller
Fecha y lugar donde se llevará a cabo

Nombres y apellidos	Nombre de la organización	Cargo en la organización	Dirección y lugar de procedencia	Teléfono / Fax	Correo electrónico



6. La ejecución del taller

La ejecución del taller consiste en hacer realidad lo que soñó y pensó en la etapa de concepción del taller y lo que planeó y preparó en la organización del mismo. Enseguida explicaremos con detalle las tareas de los diferentes momentos de la ejecución de un taller:

La instalación del taller

El transcurso de los días

El cierre del taller

Dependiendo del tipo de capacitación, el tema, la duración, el número y perfil de los participantes, etc., se adaptarán los elementos aquí propuestos.

6.1. La instalación del taller

Las primeras sesiones determinan el éxito de todo el taller, ya que son decisivas para la convivencia y el aprendizaje. Por eso, el tiempo y el cuidado que se invierten en estas sesiones están bien empleados.

Los distintos puntos de la instalación deben informar a los participantes sobre el trasfondo, los objetivos, los contenidos, el programa, las reglas de juego y el enfoque metodológico. Además sirven para conocerse mutuamente e iniciar la construcción de un ambiente de confianza. Por esto es importante que el equipo de capacitación esté presente durante la fase de instalación.

6.1.1. Inauguración

La mayoría de los talleres se abren con un discurso corto más o menos formal que:

- Saluda y da la bienvenida a todas las personas.
- Sitúa el evento en el contexto específico y el trasfondo del taller.
- Agradece a las instituciones que posibilitaron el evento.
- Presenta el equipo de capacitación y sus roles.

Según el tipo de capacitación, la inauguración la hará quien coordina el taller o un representante de una de las instituciones convocantes. Los puntos clave de esta sesión pueden ser visualizados. Este procedimiento toma entre 15 y 30 minutos.

6.1.2. Presentación de objetivos

El conjunto de objetivos, derivados del análisis de necesidades, constituye la brújula que orienta el taller. La presentación de los objetivos sirve para que los participantes se ubiquen en el taller desde el principio; por lo tanto, debe darse un espacio para aclaraciones, y después dejarlos a la vista permanentemente para ser tenidos en cuenta durante el desarrollo del mismo.

6.1.3. Presentación del programa general

El programa del taller propicia una visión global del contenido total del evento. Una persona del equipo presenta los temas de las diferentes sesiones, incluidas las actividades extracurriculares. Se deja en claro el grado de flexibilidad del programa, es decir, la medida en que la programación puede ser ajustada a las circunstancias que se presenten en el taller. Este programa y sus ajustes son visualizados y permanecen a la vista durante todo el encuentro.

6.1.4. Presentación de participantes

El siguiente paso es la presentación de los participan-

tes para empezar a involucrarlos y "romper el hielo". La dinámica de presentación se elige de acuerdo con el tipo de taller, el tema y los objetivos, la duración, las condiciones locativas y los recursos didácticos disponibles, el tamaño y la composición del grupo, los niveles de formación y el perfil de los participantes, y si éstos ya se conocían con anterioridad[1]. Las características de la herramienta escogida determinará la integración y armonía del grupo a partir de este momento.

Tenga en claro qué clase de información es pertinente conocer de cada participante. Recomendamos mezclar información técnica profesional con asuntos profesionales; por ejemplo:

- Datos personales, como nombre, procedencia, edad, estado civil, formación, áreas de interés.
- Información profesional, como institución, cargo, áreas de trabajo, experiencias, habilidades.
- Otras, como motivación para asistir al taller, los sueños, gustos, disgustos o preferencias de cada participante, etc.

La información resultante queda expuesta permanentemente en un lugar visible para facilitar el conocimiento mutuo. Además, recomendamos que cada participante y miembro del equipo lleve en una escarapela su nombre (y otros datos necesarios).

6.1.5. Presentación del enfoque metodológico

El enfoque metodológico es el conjunto de criterios, conceptos y herramientas con que se lleva a cabo la capacitación. Este diseño didáctico —cuidadodamente seleccionado y preparado— es presentado, discutido, complementado y acordado con el grupo de participantes.

Los diferentes componentes del enfoque metodológico deben ser comprensibles para todas las personas:

- **Participación:** la manera como se va a abordar el trabajo, es decir, expresar los principios, criterios y elementos del enfoque participativo.

- **Visualización:** la importancia de visualizar durante el taller, los procedimientos que implica y las recomendaciones que es necesario seguir; por ejemplo, las reglas para la escritura de las tarjetas[2]. Comentar la realización de la fotomemoria –si se va a hacer– pues este mecanismo de registro libera a los participantes de tener que tomar todos los apuntes del taller.[3]

- **Esquema diario:** a pesar de que habrá una agenda por día, es conveniente explicar el esquema o procedimiento general que guiará las jornadas de trabajo.[4]

- **Responsabilidad compartida:** si el tipo de taller así lo plantea, se dan a conocer los diferentes integrantes del equipo de capacitación y sus responsabilidades, es decir, el coordinador, el moderador, el docente, el equipo de apoyo, y la relación de éstos con los participantes y con el desarrollo metodológico. Si se prefiere, se puede realizar en un esquema explicativo. Proponga conformar grupos de apoyo con el objetivo de crear sentimientos de colaboración y de participación en el desarrollo del taller, y para recibir retroalimentación y recomendaciones que orienten la ejecución. Los distintos grupos se pueden responsabilizar de retroalimentar sobre contenidos y metodologías, ayudar al manejo del tiempo, asuntos de logística y apoyo en el mantenimiento del buen ánimo y humor del grupo.



1 Ver: La caja de herramientas, pp. 121-130.
2 Ver: La caja de herramientas, Recomendaciones para escribir en las tarjetas, p. 108.
3 Ver: La ejecución del taller, La fotomemoria, p. 78.
4 Ver: El taller de capacitación, Estructura de una jornada de taller, p. 38.

- **Evaluación continua:** presente y explique las herramientas que haya elegido para la evaluación continua del taller; por ejemplo, el humorómetro.[1] Informe desde el principio que la evaluación será una actividad continua e importante para retroalimentar al grupo.

- Otros puntos de interés específico de cada taller.

6.1.6. Análisis de expectativas y temores

Cada participante llega al taller con sus propias ideas, expectativas y temores, que no necesariamente coinciden con la programación del taller —aunque se considere que la informción suministrada con anticipación fue suficiente—. Conocer estas expectativas y estos temores le servirá para tratar de conciliarlos con los objetivos de la capacitación, hasta donde le sea posible.

Solicite a los participantes que expongan sus expectativas, es decir, lo que esperan del taller y sus temores o preocupaciones acerca del mismo. Las expectativas se confrontan con los objetivos y se analizan rápidamente las implicaciones de los temores para ver de qué forma se pueden disipar, pues éstos son señales de alarma que es mejor atender tempranamente, de manera que no alteren más tarde el desarrollo de la capacitación. Recomendamos dos formas básicas de recoger esta información:

- Los participantes la escriben en tarjetas.
- El capacitador escucha a los participantes y consigna sus comentarios, ordenadamente, en una cartelera.

Esta información permanece visible durante el desarrollo del taller y será un insumo importante en la evaluación.

6.1.7. Acuerdos y reglas de juego

Para que el taller pueda desarrollarse dentro de los parámetros mencionados —metodología, participación, visualización, objetivos, tiempos, expectativas, etc.— es conveniente definir acuerdos relativos al comportamiento del grupo; a esto le llamamos las reglas del juego.

Para acordar unas reglas que todos estén dispuestos a seguir, conviene hacer las siguientes preguntas:

¿Qué hacemos para que este taller alcance los objetivos?

¿Qué debemos evitar para que el taller alcance los objetivos?

¿Cómo debe transcurrir el taller para que usted aprenda?

¿A qué me comprometo para que la capacitación transcurra apropiadamente?

Los acuerdos —junto con las reglas propias del establecimiento que acoge al taller— deben permanecer visualizados para que, en caso necesario, puedan ser recordados o complementados por los participantes. Sugerimos al capacitador que se abstenga de proponer reglas, con la única excepción de las señales que ayudarán a controlar el manejo del tiempo.[2]

Si en el transcurso del proceso se advierte la necesidad de añadir una nueva regla, debe ser consultada con el grupo que es, finalmente, el que decide sobre los acuerdos y las reglas de juego.[3]

6.1.8. Otros

Puede haber otros elementos que se incluyan en la instalación del taller, como la información sobre las instalaciones locativas, las oraciones, el brindis de bienvenida, etc.



1 Ver: Caja de herramientas, pp. 163-167.
2 Ver: La ejecución del taller, Ejemplos de señales para el manejo del tiempo, p. 82.
3 Ver: La ejecución del taller, Listado de posibles reglas de juego, p. 82.

Integrantes y roles en un taller de capacitación

Asegurar la logística y el desarrollo total
Coordinador

Facilitar el contenido
Fortalecer conocimientos y habilidades
Docentes
Intercambio de:
• Experiencias
• Contactos

Participación activa
Participantes
Intercambio de:
• Experiencias
• Retroalimentación
• Contactos

Aprendizaje interactivo

Moderadores
Facilitar el taller
Asesorar a docentes y participantes en la metodología
Intercambio de:
• Experiencias
• Contactos

Docentes expertos invitados
Fortalecer conocimientos
Intercambio de:
• Experiencias
• Contactos

Personal de apoyo
Asegurar la logística

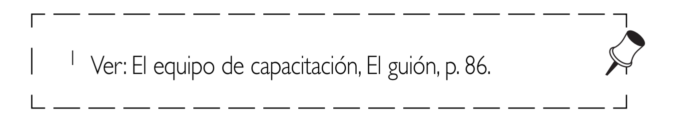
6.2. El transcurso de los días

6.2.1. Preparación de la jornada diaria

Antes de comenzar cada jornada los capacitadores se aseguran de que los equipos técnicos estén disponibles y en buen funcionamiento, tienen a mano los materiales didácticos y de presentación que señale el guión. Este ha sido ajustado a las necesidades del día y orienta sobre los requerimientos de logística de la jornada; por ejemplo, el horario de las comidas o del transporte, etc.[1] De igual manera se concretan las señales del control del tiempo entre el equipo de capacitación, en especial con los docentes invitados.

6.2.2. Apertura de cada día

El día comienza dando a conocer la agenda y la distribución del tiempo estimado para cada actividad, de acuerdo a los ajustes requeridos. Enseguida se anuncian asuntos de interés sobre aspectos logísticos o téc-



1 Ver: El equipo de capacitación, El guión, p. 86.



nicos del taller; por ejemplo, detalles administrativos, requerimientos para una salida de campo, etc.

Luego se presenta el comité diario u otro mecanismo que se haya elegido para la retroalimentación, o se revisa el estado de las evaluaciones permanentes —por ejemplo, el humorómetro—.[1]

Es esencial que se deje claridad sobre la función de ese día y sobre los avances del día anterior en el conjunto de la capacitación. Este procedimiento no debe tomar más de 15 minutos.

6.2.3. Introducción a las sesiones de trabajo

El capacitador encargado de la moderación abre la sesión, presenta al docente, enuncia el tema vinculándolo con los demás temas del taller y pasa la palabra al docente. En ocasiones el capacitador que abre la sesión es también el responsable de desarrollar el tema.

La relación del tema con las necesidades de los participantes y la manera como se va a desarrollar son el eje de la presentación inicial de la sesión.

6.2.4. Desarrollo del contenido

Cada tema se desarrolla con un conjunto de herramientas que estimulan la reflexión, invitan a la participación y fomentan el aprendizaje.[2] Tenga en cuenta los siguientes criterios para escoger la herramienta más adecuada:

- El contenido del tema.
- El número y nivel de formación de los participantes.
- El tiempo disponible.
- Los aspectos culturales de los participantes.
- El contexto en el cual se desarrolle el taller.
- La disponibilidad de equipos y materiales.
- Las capacidades técnicas para el manejo de equipos.
- Las condiciones locativas del taller.

Un tema se puede tratar, por ejemplo, empezando por una conferencia; luego, una discusión sobre la presentación; a continuación, la elaboración de algunos aspectos del tema por medio del trabajo en grupo, seguida de la presentación de los resultados visualizados en la plenaria y, finalmente, la síntesis de los resultados.

El mismo tema podría ser abordado iniciando con una construcción conceptual colectiva; luego, aprovechando estos aportes, se desarrolla el tema, pasando a la preparación de una visita para recolectar in-

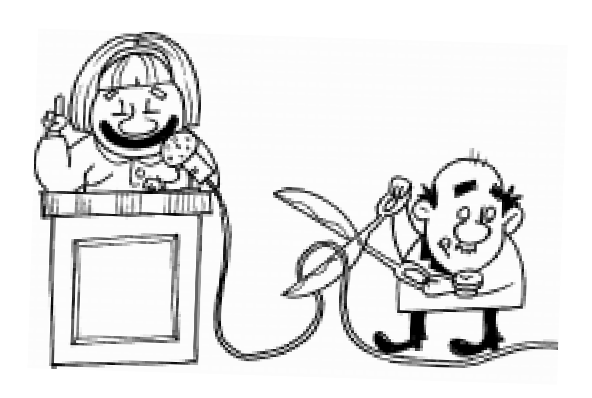
1 Ver: Caja de herramientas, El comité diario, p. 163; El humorómetro, p. 164.
2 Ver: Caja de herramientas, Cuadro de herramientas de presentación, p. 112.

formación sobre este o ejecutar un ejercicio de aplicación. Después de haber realizado la visita, los grupos sistematizan y analizan la información y presentan y discuten estos resultados en la plenaria.
Los conceptos se pueden fortalecer con los materiales didácticos, los cuales tienen relevancia en el abordaje de los temas, ya sea que se hayan distribuido con anticipación o que se ofrezcan en el momento de las presentaciones.[1] Hay que verificar si es necesario fotocopiar y entregar documentos adicionales.

El equipo de capacitación procurará llevar el hilo conductor del contenido, haciendo resúmenes y conectando los diferentes temas para que el taller sea vivido como un todo coherente y con sentido, y se asegura de que los conceptos y procedimientos son claros y comprensibles para los participantes, antes de pasar a otro tema. De igual manera conviene procurar que tanto el proceso como los resultados queden visualizados.

Para hacer una síntesis concisa, los capacitadores prestan atención a las ideas que se producen en el grupo, las integran al tema y organizan el conjunto de informaciones en esquemas o cuadros sinópticos. Si es posible, se pueden aprovechar los momentos o frases de humor para incluirlos en el resumen.

El manejo del tiempo previsto para cada actividad es una tarea que merece su atención y cuidado. Las modificaciones sustanciales deberán ser consultadas y acordadas con los participantes. En ocasiones, con el ánimo de profundizar en un tema, los participantes asumen la responsabilidad de extender las jornadas de trabajo. Pero esto no debe interrumpir la programación general y los tiempos libres. Hay situaciones que pueden manejarse con facilidad; por ejemplo, no detenerse para responder preguntas que podrían tener respuesta en un tema posterior. Si es necesario, se acude a las reglas de juego acordadas al inicio para controlar el tiempo y el comportamiento de los participantes.



6.2.5. Cierre de la jornada diaria

El día se termina con una evaluación breve,[2] el anuncio de la hora de encuentro para empezar el día siguiente e información sobre asuntos logísticos pendientes.

6.3. El cierre del taller

El viaje está por terminar: la jornada de aprendizaje y convivencia va a concluir y se ha generado una serie de sentimientos. Pero para que todo quede bien entrelazado y todos se vayan con un sensación de satisfacción a casa, es importante cerrar bien el taller. Esto se consigue con los siguientes componentes:

6.3.1. El resumen

El equipo de capacitación realiza un resumen recapitulando los diferentes contenidos temáticos del taller en su totalidad, sin olvidarse de recordar sucesos anecdóticos relacionados con el aprendizaje y destacando aportes de los participantes en los distintos momentos y dinámicas del taller. La síntesis permitirá al grupo



1 Ver: La caja de herramientas, Materiales didácticos, p. 110.
2 Ver: La caja de herramientas, Para evaluar, pp. 163-167.

repasar el trabajo efectuado y los avances y resultados alcanzados. También se refuerza el sentimiento de grupo, que es importante para responder a los compromisos que se vayan a adquirir.

6.3.2. Los compromisos

Por lo general, un taller de capacitación no es un propósito final, sino parte de un proceso. Por eso debe concluir con una serie de compromisos y responsabilidades que darán pie al seguimiento, sin olvidar que el sentido de la capacitación es llevar a la práctica lo aprendido.

El equipo de capacitación se pone de acuerdo en cómo recopilar, documentar y concretar los compromisos para el seguimiento. Por ejemplo, diseña una matriz de programación en la cual se ubiquen algunas de las siguientes preguntas:

¿A qué me comprometo?

¿Por qué lo quiero hacer?

¿Cómo lo puedo desarrollar?

¿Cuándo lo puedo hacer?

¿Con quiénes y para quiénes?

¿Qué necesito?

¿Qué espero lograr?

¿Qué dificultades puedo tener? [1]

6.3.3. La evaluación del taller

La medición cuantitativa y cualitativa acerca del desarrollo del taller proporciona críticas que ayudan a mejorar y fortalecer las propuestas para una siguiente oportunidad. Por esto la evaluación es un ejercicio de aprendizaje necesario que debe ser realizado de manera objetiva y en un clima de libertad. Conviene hacer sentir que la opinión de los participantes es importante y pertinente. Ante esto, el equipo de capacitación debe tener una actitud abierta para asumir las críticas, valoraciones y recomendaciones que se presenten, estar dispuesto a reflexionar sobre las opiniones y aprovechar la retroalimentación para mejorar y perfeccionar su propuesta de capacitación.

Existen distintas herramientas que pueden ser combinadas para hacer la evaluación de un taller;[2] este procedimiento —la evaluación— puede hacerse de manera anónima, para motivar la libre expresión de críticas por parte de los participantes.

La evaluación final se lleva a cabo inmediatamente después del taller, procurando que sea lo más completa posible, incluidos las propuestas y acuerdos iniciales. Los aspectos a evaluar del taller pueden ser:

- Su diseño.
- El cumplimiento de expectativas.
- El cumplimiento de las reglas de juego.
- La superación de temores.
- La pertinencia del contenido.
- La aplicabilidad de lo aprendido.
- El logro de los objetivos.
- El estilo y las capacidades de los capacitadores.
- El proceso metodológico y su pertinencia en el taller.
- El nivel de aprendizaje de los participantes.
- El nivel de intercambio e integración.
- El nivel de disfrute.
- Los distintos aspectos de logística (materiales, alojamiento, alimentación, etc.). Además se pueden re-



1-2 Ver: La caja de herramientas, 158-160; 163-167.

coger mensajes que los participantes quieran enviar a los compañeros y a los organizadores.

En la evaluación final también se pueden incluir los resultados de las evaluaciones diarias y el humorómetro. El tiempo destinado a la evaluación depende de la duración del evento y del tipo de taller. Para una semana de taller corresponderían 2 horas destinadas a la evaluación; la de un día puede tomar 30 minutos; la de un evento de 3 horas puede durar 5 minutos.

6.3.4. La clausura

El tipo de clausura está sujeto a varios criterios, entre ellos el tiempo, la proximidad a ciertos lugares y la disponibilidad de recursos económicos. Puede ser una cena o un brindis ofrecido por una entidad patrocinadora. En la clausura se incluye la entrega de certificados, que previamente deben estar diseñados y disponibles para ese momento.

6.3.5. Después de la clausura

A pesar de que el viaje ha terminado, el equipo de capacitación aún tiene asuntos pendientes por resolver. Por ejemplo, dejar concertados sus propios compromisos, ponerse a paz y salvo con el lugar del taller, tanto en las cuentas como en la entrega de equipos, realizar su última reunión para su propia evaluación final del taller y aportar sugerencias y recomendaciones para el seguimiento. También debe verificar si los insumos para la documentación están completos y en orden.

Para darle seguimiento al taller, usted habrá elegido una de las opciones explicadas anteriormente.[1]



6.4. Documentación del taller

Es el recuento de lo sucedido en un taller. Sirve de soporte, de guía y de insumo para una fase o experiencia posterior. Además:

- Facilita la sistematización.
- Ayuda a registrar contenidos y procesos.
- Registra resultados y compromisos.
- Sustenta informes y facilita la divulgación de lo realizado.
- Una vez que se ha establecido que habrá documentación, se releva a los participantes de la carga de tomar apuntes y libera su atención para que la dediquen a la participación.

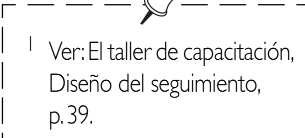
La documentación del taller se puede hacer por diferentes medios: actas, memorias, registros gráficos y virtuales, video, bitácora, etc. En nuestras pasadas experiencias, que son muy variadas, la fotomemoria nos ha dado excelentes resultados.

5.5. La fotomemoria

6.5.1. ¿Qué es?

La fotomemoria es la documentación gráfica y cronológica del taller. Tiene la función de:

- Registrar el contenido temático de tal forma que pueda servir de apoyo para actividades de socialización o replicación del taller, y que



1 Ver: El taller de capacitación, Diseño del seguimiento, p. 39.

pueda ser comprendido por una persona que no haya asistido a la capacitación.

- Sistematizar y ayudar a recordar los contenidos y el proceso del taller.
- Registrar los resultados y asegurar los compromisos previstos para la fase de seguimiento.
- Servir de base para la continuidad de la capacitación en caso de que el taller sea parte de un proceso de formación.
- Complementar o sustituir otros informes.
- Reflejar también los resultados sociales y lúdicos del taller.

La fotomemoria está compuesta de textos transcritos, fotocopias de presentaciones y fotos de las carteleras producidas en el evento; pero las fotografías de los participantes en sesiones de presentación, trabajo y recreo hacen el documento más ameno. Las imágenes se acompañan con comentarios, aclarando su contenido y conectando unas con otras, de tal manera que en conjunto se pueda comprender el contenido y el proceso general del taller.

La fotomemoria, como la acabamos de describir, requiere de una inversión alta en dedicación de tiempo y materiales. Por esto se deben considerar otras formas alternativas y más económicas para obtener la documentación del taller; por ejemplo, el video digital —que requiere de equipos como cámara y computador— o la opción de hacer solamente fotos de las carteleras más importantes y transcribir el resto de ellas o prescindir completamente de las fotos.

6.5.2. ¿Quién es responsable?

Lo más recomendable es que la persona encargada de hacer la fotomemoria sea un integrante del equipo de capacitación. Esta persona toma las fotos y empieza a organizar el documento en sí. Existe la posibilidad de distribuir las tareas entre varias personas, pero lo fundamental es que:

- La persona responsable de tomar las fotos debe saber manejar la cámara fotográfica y tener conceptos básicos de cómo tomarlas; por ejemplo, que conozca el efecto del contraluz en las imágenes, que sepa enfocar el contenido de una cartelera, etc.

- La persona encargada de armar la fotomemoria debe haber asistido a todas las sesiones del taller y seguido el proceso, para poder documentarlo.

6.5.3. ¿Cómo se elabora?

- Una vez preparada y organizada la cartelera, se enumera y se identifica con una señal. Le aconsejamos que para cada día haga una enumeración individual.



• Después se organizan las tarjetas de la cartelera de tal forma que todas se puedan leer, es decir que no estén sobrepuestas. Se le toma la foto a la cartelera y se marca para indicar que ya ha sido fotografiada.

• Las tarjetas se fijan con pegamento y las carteleras se guardan con cuidado, si no se obtiene una buena foto. Como las carteleras tienen la fecha y están numeradas, será muy fácil encontrar rápidamente la cartelera precisa y volver a tomar una foto en la que se pueda leer claramente el contenido de las tarjetas.

• De cada presentación se toma por lo menos una foto. También se toman fotos de distintos momentos del taller, como grupos de trabajo, plenarias, excursiones, dinámicas y fiestas, pero sin exagerar: recuerde que es un procedimiento costoso.

• Vaya organizando el documento en un fólder o carpeta conservando el orden por tema y sección diaria. Es importante verificar si existe una buena foto del grupo, si no, tiene tiempo de elegir un buen momento y lugar.



• Una vez terminado el rollo o carrete, márquelo y hágalo revelar lo antes posible.

• Como hemos sugerido, algunas carteleras pueden transcribirse cuando su contenido sea pertinente y lo permita; por ejemplo, cuando el contenido puede servir para continuar trabajando en grupo, si se trata de los resultados de una planificación o cuando es una matriz, etc.

• Entre las fotos de mejor calidad elija las que registran los momentos representativos de ese taller.

• Si es necesario, tome de nuevo las fotos que hayan quedado defectuosas e incorpórelas en cuanto las reciba.

• Las fotos seleccionadas se recortan para conservar lo que es realmente relevante y ahorrar espacio y se pegan cronológicamente en hojas que se van enumerando. Aproveche algunas páginas para narrar procesos mediante composiciones o el montaje de partes de fotografías; no le tenga miedo a su creatividad. Si es posible, asigne a cada página un encabezado que incluya nombre del evento, lugar y fecha.

• Escriba el texto apropiado a cada foto, teniendo en cuenta un orden secuencial. Durante el desarrollo del taller esté atento a recoger comentarios y frases importantes que pueda incorporar aquí.

• Elija los materiales que desea incluir en el documento; por ejemplo, el programa del taller, el listado de participantes, materiales didácticos, fotocopias de acetatos presentados, etc.

• Si empieza la elaboración de la fotomemoria durante el taller, los participantes y el equipo de capacitación podrán contribuir con ideas y ayudar en caso de dudas.

• Revise y organice el documento en su totalidad. Si tiene dudas consulte el programa y las agendas de cada día. Así usted obtiene el patrón de la fotomemoria.

• Es recomendable finalizar la fotomemoria lo más cerca posible de la terminación del taller; de lo contrario, usted irá olvidando cada vez más los sucesos y

perdiendo el interés en esta tarea. Lo importante es no perder el impulso. Tómela como una actividad **'A'** o **'B'** y, en cualquier caso, nunca como una actividad **'P'**.

6.5.4. ¿Cómo reproducir y distribuir?

Después de asegurarse de tener todo el documento completo, continúe con la reproducción, que puede consistir en fotocopiar, escanear o imprimir el documento maestro de la fotomemoria. Aunque las fotos sean en colores, las reproducciones pueden ser en blanco y negro. En este caso recomendamos que la portada sea en colores, lo mismo que una u otra página que lo amerite; esto hace más amena la lectura del documento. Utilice formatos o tamaños comunes, impresos por ambos lados, y con un empaste fuerte, flexible y económico.

Si escanea la fotomemoria, podría guardarla en un disquete o enviarla por correo electrónico a los participantes. Tenga en cuenta que esta forma requiere una gran capacidad de memoria del computador. Recomendamos enviar las reproducciones impresas por correo normal.

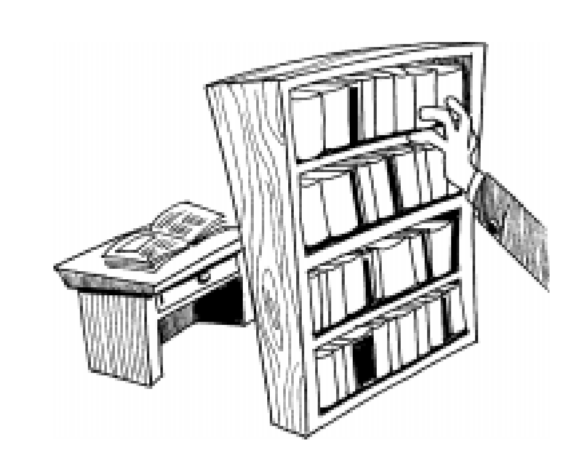
Analice la viabilidad económica antes de decidirse por la técnica de reproducción que empleará.

6.6. Recomendaciones para la ejecución del taller

El primer día y el comienzo del taller son muy importantes para el transcurso de la capacitación, ya que es la primera impresión que reciben los participantes y marca las pautas para el resto del evento. Por eso el equipo de capacitación debe estar preparado lo mejor posible.

Las expectativas y temores deben ser explícitos y tomados como referentes en la preparación permanente del desarrollo del taller, en las evaluaciones y en las propuestas para el seguimiento.

El equipo de capacitación es responsable de mantener la dinámica metodológica, pero sin convertir cada procedimiento en una camisa de fuerza. Si encuentra que una herramienta es poco apropiada, debe escuchar las opiniones, considerarlas y tomar decisiones ágiles y pertinentes.



El taller es una oportunidad de aprendizajes, de intercambio y de construcción permanente. Por lo tanto, el equipo de capacitación debe estar atento a las nuevas ideas y a los productos concretos que surjan del taller (como diagnósticos, planes de trabajo, documentos, materiales educativos y nuevos procedimientos) de manera que pueda incorporarlos en el mismo taller o en futuros eventos. De esta forma, el equipo de capacitación podrá actualizar y mejorar sus propios materiales y casos para el seguimiento que se haga de este taller y para eventos futuros.

Listado de posibles reglas de juego

Respetar los horarios acordados.

Respetar el tiempo asignado para las tareas o exposiciones.

Procurar aportar de una forma breve y abstenerse de pronunciar monólogos.

Concentrarse en el tema.

Ser concretos.

Aprender a escuchar.

Evitar debates innecesarios.

Aclarar dudas.

Compartir las experiencias.

Participar activamente.

Cada idea cuenta.

No ridiculizar a nadie.

Mantener el grupo.

Cumplir con las tareas asignadas en el grupo.

Respetar el descanso.

Respetar los acuerdos.

Mantener el orden en las salas de trabajo y cuidar los materiales.

Hablar por uno mismo.

Apagar los teléfonos móviles.

Respetar las recomendaciones del hospedaje.

No fumar en los espacios cerrados.

Ejemplos de señales para el manejo del tiempo

Estos son algunos ejemplos de paletas o señales de tiempo que usted puede fabricar con tarjetas de las que utiliza para la visualización, una tira de madera ligera y pegamento; nosotras le proponemos la idea, usted escoge los símbolos que encuentre más apropiados para el grupo y para la ocasión.



7. El equipo de capacitación

7.1 Introducción

En este capítulo vamos a hablar de los distintos roles y funciones que existen en un taller de capacitación. Lo haremos como si para cada función hubiera una persona para dejar en claro las características, las tareas y responsabilidades que están detrás de los distintos roles. Algunos talleres podrán contar por lo menos con una persona por rol. En otros habrá personas que asumen varios roles. Lo importante es que se ejecuten adecuadamente las distintas actividades para el éxito del taller. Es imprescindible que la persona que asuma varios roles tenga siempre en claro qué cargo asume en ese momento y cómo actuar de acuerdo con él, y que esto sea claro para los participantes.

7.2. Roles en un equipo de capacitación

El enfoque de capacitación que estamos proponiendo funciona con un equipo que tiene los siguientes roles:

El coordinador: organiza el taller, garantiza su logística y es responsable del equipo.

El moderador: responde por la metodología y el hilo conductor del taller.

El docente: es responsable de los contenidos temáticos del taller.

Las personas de apoyo: asisten a las personas anteriormente mencionadas en relación con la logística.

7.3. Composición del equipo

De acuerdo con el número y perfil de los participantes y las posibilidades presupuestales, se seleccionan las personas que integrarán el equipo de capacitación. En la selección se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- **El contenido del taller:** los integrantes del equipo de capacitación deben tener un conocimiento general del contenido temático, pero es imprescindible que para cada tema haya una persona que lo conozca a fondo.
- **El enfoque metodológico del taller:** las personas que integran el equipo deben tener experiencia con este enfoque de capacitación y el manejo de sus herramientas.
- **La capacidad de las personas para trabajar en equipo.**
- **La disponibilidad de tiempo:** es preferible que los integrantes del equipo de capacitación estén presentes un día antes del taller y permanezcan hasta un día después; de esta manera llevan a cabo conjuntamente las tareas correspondientes. Si esto no es posible, por lo menos una persona debe tener la secuencia del taller.

Cada capacitador tiene su estilo propio de capacitación y características personales. Por lo tanto, se debe buscar el equilibrio del equipo, de tal manera que los participantes se puedan identificar con los capacitadores. Hemos tenido experiencias positivas al tener equipos de capacitación lo más equilibrados posible en cuanto a:

- **Género:** que haya tanto hombres como mujeres.
- **Edades:** tener personas de distintas edades para equilibrar experiencias y actitudes que se puedan relacionar con la edad.
- **El contexto cultural:** en talleres interculturales, conviene la combinación de personas de diferentes contextos culturales.
- **El idioma:** es imprescindible que todos dominen bien el idioma del taller. Si esto no es posible, existe la posibilidad de trabajar con intérpretes; por ejemplo, para idiomas extranjeros o lenguas indígenas, aunque esto aumente el costo y se reduzca la dinámica del taller.

Sin embargo, la heterogeneidad del equipo y el cumplimiento de todos estos requisitos hay que balancearlos, en busca de la buena integración del mismo.

7.4. Desempeño del equipo de capacitación

Llevar a cabo un taller exige que el equipo de capacitación funcione bien como grupo. Es importante un espíritu de cooperación y confianza, además del conocimiento y acuerdo sobre el enfoque conceptual y metodológico. El buen funcionamiento del equipo de capacitación requiere:

- Una fase de preparación previa al taller, en la cual las personas se encuentran como grupo, analizan y discuten un programa preliminar que se irá adaptando, y acuerdan cómo se llevarán a cabo las sesiones del taller. Como hemos afirmado, la posibilidad de llevar a cabo una o más reuniones previas está sujeta al presupuesto.

- La reunión del día antes del taller. Es un encuentro imprescindible para que el equipo de capacitación planifique y organice en detalle las sesiones del taller y distribuya las responsabilidades por sesiones de trabajo. El equipo de capacitación acuerda sus reglas y procedimientos, como el manejo del tiempo y las reglas de juego en las intervenciones, cuándo y dónde hacer la reuniones para las evaluaciones diarias, y las preparaciones sucesivas de cada día, cómo organizan su sala de reunión y qué necesidades de apoyo tienen. Si los integrantes del equipo no se conocen desde antes conviene dedicar el tiempo y espacio necesarios para el proceso de conformación del equipo. Esta reunión concluye con la preparación de las sesiones del primer día y la organización del salón del taller.

- Reuniones diarias de retroalimentación, que se llevan a cabo al finalizar la jornada del día. El equipo de capacitación comenta y evalúa en esta reunión lo acontecido, analiza las posibles orientaciones, modificaciones y ajustes al programa, y el guión para el día siguiente, conservando la orientación hacia los objetivos y resultados esperados. Estas reuniones también pueden servir para wl fortalecimiento de las habilidades de los capacitadores: recibir la retroalimentación y recomendaciones de sus compañeros, les ayuda a perfeccionar cada vez más su desempeño.

- Una reunión postaller para la evaluación de la capacitación y del funcionamiento como equipo, en la cual también se definen los pasos para el seguimiento.

Las personas del equipo de capacitación que saben de coordinación, de contenido y de herramientas pue-

den rotar los roles entre las sesiones. Estos cambios pueden ser elementos para el diseño de la dramaturgia del taller. Hay otros equipos en los que sólo una persona maneja a fondo el contenido, así que esa persona asumirá el rol de docente en todas las sesiones de contenido.

Es importante que en cada momento del taller, cada miembro del equipo tenga sólo una función, que debe quedar en claro para los demás miembros del equipo y para los participantes. Es prioritario que todas las funciones estén cubiertas. El reparto exacto de las funciones se deriva en gran medida de las capacidades individuales de cada persona. Lo más importante aquí es el apoyo mutuo, es decir que todas las personas del equipo se sientan parte y responsables del proceso y de los resultados.

Si un tema específico no lo pueden cubrir los integrantes del equipo, se puede invitar a una persona experta. A esa persona se le debe informar a tiempo e integrarla al equipo por el tiempo que permanezca en el taller.

Ejemplo (primera parte)

Imaginemos la siguiente situación en un taller: Estamos en una sesión donde el docente proporciona insumos para aplicarlos luego en un trabajo en grupo. **Patricia**, como moderadora, inicia la sesión explicando dónde está ubicado el tema en el marco del taller, y cómo transcurrirá esa unidad. Pasa la palabra a **Olga**, quien como docente cubre el tema del monitoreo ambiental. Primero hace un sondeo de las experiencias de los participantes, preguntándoles para qué sirve el monitoreo. **Patricia** la ayuda en la visualización y dirige la discusión que sigue. A continuación, **Olga** completa el cuadro dando pautas teóricas y prácticas que no surgieron en el sondeo. Mientras tanto, **Luis**, el coordinador, chequea si los espacios de trabajo en grupo están listos, y como se da cuenta de que la sesión se prolonga un poco, pide a la cocina que el refrigerio se aplace por 30 minutos. Solicita a **Daniel**, una de las personas de apoyo, que ponga más material de visualización en los espacios de trabajo, y recuerda a **Susana**, la otra persona de apoyo, que no sólo trabaje en la fotomemoria, sino también que busque a la experta invitada para la tarde, la **Dra. Nuria**, en el aeropuerto. En la sala, **Olga** da las instrucciones para el trabajo de grupo, lo divide y asigna tareas y espacios para cada equipo. **Patricia** recuerda que entre los participantes han acordado recomendaciones de trabajo en grupo. Pregunta si todos saben qué hacer. Después del refrigerio, cuando los grupos están trabajando, **Olga** da las recomendaciones del caso. Mientras tanto, **Patricia** saluda a la **Dra. Nuria** y acuerda con ella su presentación sobre el monitoreo de aguas residuales, ya que la **Dra. Nuria** cuenta con mucha experiencia como catedrática y consultora de entidades ambientales, pero admite conocer muy pocas herramientas participativas. **Patricia** le cuenta cómo ha transcurrido la sesión de la mañana y le avisa sobre el nivel de conocimiento del grupo sobre monitoreo. Por un sondeo se determina que el nivel es más bajo que el indicado en los cuestionarios de los participantes. Por lo tanto, propone a la **Dra. Nuria** que inicialmente resuma el concepto del monitoreo de aguas residuales.

Usted tal vez habrá asistido a talleres en los cuales el equipo está compuesto de menos personas. Esto es posible; sin embargo, nuestra experiencia demuestra que un taller transcurre con muchas menos irritaciones e improvisaciones si en un equipo bien integrado hay una persona por función. No sólo es una ventaja para la planificación, donde cuatro ojos ven más que dos, sino también durante cada fase del taller.

Ejemplo (segunda parte)

Si **Luis** fuera no sólo coordinador, sino también docente, el café se hubiera enfriado al tomar el refrigerio

más tarde; los grupos no hubieran encontrado el espacio tan bien preparado pues el coordinador no habría tenido la oportunidad de dar instrucciones a **Daniel**; la **Dra. Nuria**, la experta en el tema del monitoreo, hubiera llegado tarde y un poco alterada para la sesión de trabajo por no encontrar el lugar del taller; además no hubiera podido hacer las últimas adaptaciones a su insumo con el apoyo de la moderadora.

7.5. El guión

Para que cada miembro del equipo se pueda ubicar en cualquier momento con sus tareas y su función, conviene hacer un guión para cada día del taller. El guión es un resumen estandarizado de cómo transcurrirá la jornada, definiendo tiempo, tema, herramientas, responsable y material requerido.

Ejemplo de un guión

Título: Taller de gestión ambiental **Fecha:** 22/05/2002 **Lugar:** Cali, Colombia

Coordinador: Luis Rojas
Moderadora: Patricia Pérez
Docente: Olga Luna
Apoyo: Daniel Pino y Susana Alegría

Docentes invitados:
Dra. Nuria Solarte
Joaquín Castaño

Hora	Tiempo	Tema	¿Cómo?	¿Quién?	Material que se necesita	Comentarios
8:00	15´	Comité del día	Visualización	Comité	Papelógrafo, tableros	
8:15	15´	Introducción a la sesión	Visualización	Patricia	Cartelera y tarjetas	**Patricia:** preparar desde antes las tarjetas para la exposición y ubicar bien el tema en el taller; **Susana:** buscar y entregar carretes para la fotomemoria, digitar tablas de cartelera marcadas.
8:30	45´	Introducción al monitoreo ambiental	Exposición y sondeo por tarjetas	Olga	Carteleras, tarjetas, marcadores y tarjetas	Tener marcadores y tarjetas preparados para repartir. **Patricia:** reparte materiales y al final ayuda a coleccionarlos.
9:15	45´	Clasificación y comentarios sobre el monitoreo	Discusión y clasificación en la plenaria	Olga	Carteleras, tarjetas, marcadores	**Olga:** complementar al final de discusión. **Daniel:** tener tres espacios de trabajo equipados, entregar lallave a Patricia.
10:00	30´	Introducción al trabajo de grupo	Presentación, dinámica	Olga	Carteleras, tarjetas para la dinámica, llave de las salas	**Olga:** explicar e introducir, repartir las fotocopias de las tareas. **Patricia:** recordar la cartelera con las recomendaciones para trabajo en grupo.
10:30	15'	Refrigerio				**Luis:** buscar a la Dra. Nuria en el aeropuerto, tener el cupo de ella para el almuerzo.
10:45	60'	Trabajo en grupos				**Olga:** apoyar a los grupos, si necesitan ayuda. Patricia: hablar con la Dra. Nuria.
11:45	60'	Presentación de los resultados y discusión final	Exposiciones	Participantes y Olga		**Patricia:** al final de la sesión, recordar el resto del programa del día.
12:45	90'	Almuerzo				**Luis:** presentar a la Dra. Nubia.



El guión es elaborado por el equipo de capacitación antes del taller, pero debe ser adaptado y ajustado a las necesidades y circunstancias de cada día.

7.6. El coordinador

7.6.1. ¿Quién es?

El coordinador es la persona que lleva el control de todo el taller desde la planificación hasta el seguimiento, aunque muchas veces para los participantes del taller puede ser la persona menos visible del equipo. Usted como coordinador planifica, coordina, ajusta planes, controla, interviene y proporciona información. En fin, usted es el punto central del taller: la cabeza, que recuerda todo (en nuestro caso, la información), y el corazón, que bombea la sangre (los requisitos necesarios en un taller).

7.6.2. ¿Qué capacidades tiene?

Según nuestras experiencias, las fortalezas de un buen coordinador son las siguientes:

Capacidad de capacitación: tener nociones básicas del tema y de la metodología.

Capacidad de organización: saber mantener la visión general sobre las actividades, no perder la calma cuando las cosas no salen de acuerdo con lo previsto, y tener la facilidad de hacer planes alternativos o planes B.

Capacidad de planificación: saber priorizar las tareas y no empezar diferentes actividades a la vez, saber manejar el tiempo y ser capaz de autodisciplinarse.[1]

Capacidad de trabajar en grupo y de comunicación: conocer y utilizar las reglas de retroalimentación, saber escuchar, aceptar y considerar nuevas propuestas.[2]

Capacidad de tomar iniciativas y actuar cuando sea necesario.

Capacidad de gestión y de manejo presupuestal: identificar y establecer alianzas, elaborar y manejar el presupuesto y llevar las cuentas, y además tener la iniciativa de buscar recursos financieros y no financieros.

Capacidad administrativa: hacer los informes de acuerdo con las exigencias de las instituciones responsables y diligenciar los contratos necesarios.

7.6.3. ¿Qué tareas tiene?

Las tareas que hemos descrito detalladamente en los puntos “Concepción de un taller de capacitación” y “Organización de un taller de capacitación” le corresponden al coordinador. Por eso, en este capítulo resumimos estas tareas, ubicándolas en las distintas etapas de un taller.

Antes del taller

Usted, en la concepción del taller, elabora el primer borrador del diseño temático y metodológico teniendo en cuenta:





[1] Ver: Base conceptual, Manejo del tiempo, p. 27.

[2] Ver: La caja de herramientas, la retroalimentación, sugerencias, p. 106.

Modelo de un guión

Título: ______________________ Fecha: __________ Lugar: __________

Hora	Tiempo	Tema	¿Cómo?	¿Quién?	Material que se necesita	Comentarios

- El trasfondo y los objetivos de la capacitación.
- Los temas y el enfoque necesario.
- Los criterios principales para elegir docentes: sus experiencias en el tema y sus fortalezas personales como capacitadores y conferencistas.
- A quién va dirigido el taller, o sea, el perfil personal, profesional e institucional de los participantes beneficiarios.
- Los principios básicos del aprendizaje.[1]
- El biorritmo de una persona durante el día y a lo largo de un taller.[2]

Este primer borrador usted lo irá consensuando y afinando con el equipo de capacitación.

Usted planifica los presupuestos y gestiona los recursos económicos; también garantiza la logística del taller en los siguientes aspectos:

- Lugar adecuado: accesible, con las instalaciones eléctricas y de comunicación necesarias y con un ambiente positivo para la dinámica del grupo y el aprendizaje.[3]
- Materiales y equipo técnico.[4]

Usted selecciona y coordina al equipo de capacitación:[5]

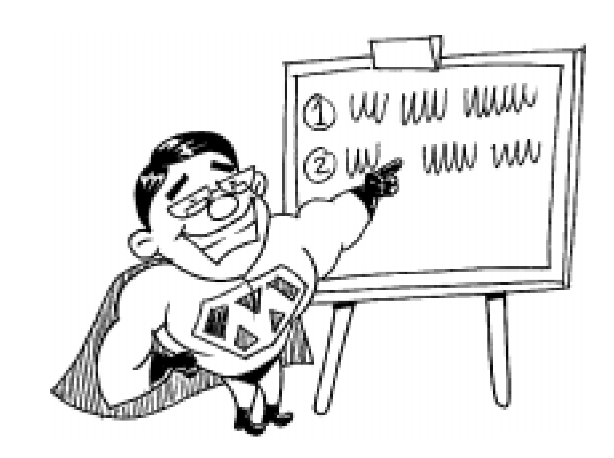
- Concrete con los moderadores y los docentes los temas y la metodología que se implementará en el taller.



1 y 2 Ver: Base conceptual, El aprendizaje, p. 13.
3 Ver: Organización de un taller de capacitación, Lugar del taller, p. 44.
4 Ver: Organización de un taller de capacitación, Materiales, p. 48.
5 Ver: El equipo de capacitación, Composición del equipo, p. 83.

- Contrate las personas de apoyo dándoles instrucciones precisas.
- Defina y acuerde con el equipo de capacitación el rol de cada uno.
- Transmita a cada persona la información que ella necesita para que el equipo de capacitación funcione bien.

Usted convoca y confirma a tiempo la realización del taller a los participantes y al equipo de capacitación.



Durante el taller

Usted garantiza el funcionamiento del equipo de capacitación:

- Convocando a las reuniones diarias de éste.
- Siendo la persona a la que pueden acudir todos.
- Actuando como centro de información, recibiéndola y distribuyéndola a las personas que la requieran.
- Llevando el control de las tareas y delegando las que sean necesarias.

Usted presenta el programa del taller y procura que se cumpla:

- Participando en la instalación del taller, presentando lo que haya acordado con el equipo.
- Verificando y ajustando permanentemente el programa del taller con el equipo de capacitación.

Usted atiende las necesidades de logística del taller con las personas de apoyo:

- La disponibilidad de equipos técnicos y materiales necesarios.
- La disponibilidad en tiempo y lugar de las comidas.
- La realización de excursiones.
- La realización de actividades lúdicas.
- La confirmación de tiquetes de los participantes y del equipo de capacitación.
- La elaboración de certificados y las firmas respectivas.
- El apoyo necesario para la elaboración de la fotomemoria.

Usted lleva a cabo el control del presupuesto y gestiones administrativas; por ejemplo, reembolsar cuentas pendientes.

Después del taller
Usted evalúa el taller con el equipo y las instituciones responsables.

Usted se encarga de la entrega del lugar de acuerdo con los compromisos.

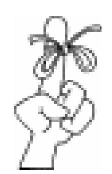
Usted se asegura de que se guarde la información para el seguimiento, y el material que haya sobrado.

Usted garantiza la finalización de la fotomemoria y el envío de ésta a los participantes, al equipo de capacitación y a las instituciones responsables.

Usted cierra el presupuesto.

Usted deja en claro los compromisos para el seguimiento.

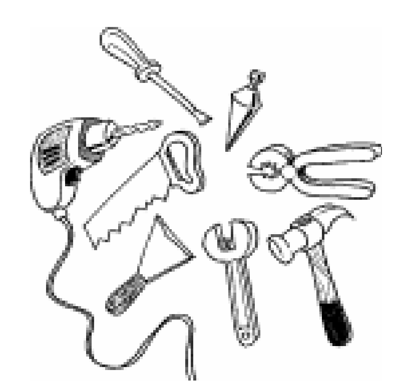
Usted escribe un informe para las instituciones convocantes y financiadoras.



Por nuestra experiencia consideramos que vale la pena ser realista y sincero consigo mismo para aceptar el cargo de coordinador. Es importante ser realista con propias fortalezas y debilidades frente a las tareas de coordinador; analícelas y verifique la posibilidad de delegar o compartir con otra persona del equipo esas tareas que usted no están el ámbito de sus habilidades.

Consideramos que las capacidades de organizar, planificar, comunicar y producir iniciativas son cualidades imprescindibles para un coordinador. Los asuntos presupuestales, administrativos, al igual que los asuntos de logística, puede delegarlos, siempre y cuando usted sea responsable de garantizar que se dispongan y que se lleven a cabo.

7.7. El moderador



7.7.1. ¿Quién es?

El moderador es responsable de aplicar y ejecutar las herramientas para facilitar el aprendizaje del contenido del taller. Además se hace cargo del proceso y la dinámica de éste. Estabiliza y lleva el proceso asegurándose de que siempre se siga el hilo conductor para llegar a los resultados de acuerdo con los objetivos del taller.

El moderador debe estar presente y saber que el proceso de un taller se mueve entre los siguientes niveles:

- **Factor temático;** por ejemplo, visualizando el proceso y sus resultados.
- **Factor emocional;** por ejemplo, contextualizando los conflictos latentes en el taller.

- **Factor metodológico;** por ejemplo, aclarando el por qué y cómo se utiliza cada herramienta y con qué objetivo.

El moderador considera estos factores de forma integral promoviendo la participación de todos.

7.7.2. ¿Qué capacidades tiene?

Según nuestra experiencia, las fortalezas de un buen moderador son las siguientes:

Capacidad de capacitación: tener conocimientos profundos sobre la metodología y nociones básicas del tema. Tenga en cuenta que el objetivo del taller es el fortalecimiento en cuanto a contenido, y que la metodología es la vía para lograrlo.

Capacidad de trabajo en equipo.

Capacidad de comunicación: conocer y utilizar las sugerencias para aplicar la retroalimentación y el lenguaje corporal.[1] También es importante saber escuchar activamente; esto significa:

- Diferenciar los aportes objetivos de los aportes emotivos.
- Formular preguntas precisas para aclarar los aportes o para puntualizarlos.
- Motivar las discusiones, sin imponer sus propias opiniones.
- Integrar los aportes y darles la importancia necesaria.
- Resumir y sintetizar las intervenciones de los participantes.

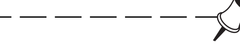
Capacidad de manejo del grupo: conseguir generar un ambiente positivo y agradable que facilite la integración de todos. También significa tener la sensibilidad para detectar y tratar los conflictos en el momento y la magnitud adecuada, teniendo en cuenta de no asumir los conflictos del grupo como suyos, ni tomar una postura a favor o en contra, sino conservar siempre una actitud neutral.

Es importante mantener el equilibrio entre ser tolerante y ser rígido cuando sea necesario para el proceso, sin llegar a imponer sus propias ideas u opiniones a los participantes.[2]

Capacidad de planificación: manejar el tiempo sin volverse esclavo de él y sin interrumpir el proceso del taller. Para esto hay que saber priorizar, tener iniciativa y ser flexible, para así poder decidir rápidamente cómo seguir y ajustar el programa sobre la marcha. Además, se deben planificar y organizar a tiempo los materiales que se requieren.

Capacidad de reflexión: esto se refiere, por una parte, al análisis y la retroalimentación del proceso, y por otra, a la autorreflexión. Los participantes se identificarán con el moderador y verán en él un ejemplo. Por eso el moderador debe autorregular su comportamiento y decisiones durante todo el proceso.

Capacidad de visualización.[3]



1 Ver: Base conceptual, El lenguaje corporal, p. 20; y La caja de herramientas, La retroalimentación, p. 105.
2 Ver: Base conceptual, La participación, p. 22.
3 Ver: La caja de herramientas, p. 107.

Capacidad de motivar: facilitar un ambiente abierto y de confianza utilizando herramientas apropiadas que relajen y faciliten las jornadas de aprendizaje.[1]

Capacidad de mantener el hilo conductor.

7.7.3. ¿Qué tareas tiene?

Cuando usted asume el rol de moderador de un taller, le corresponden las siguientes funciones:

Antes del taller

Usted participa en las reuniones de preparación: es importante que esté en contacto permanente con el equipo de capacitación para coordinar, elaborar y tener acuerdos relacionados con el taller.

Usted garantiza que las herramientas elegidas apoyen el hilo conductor del taller y el aprendizaje. Esto es que las herramientas deben conformar un conjunto articulado y armónico que subraye y vaya "tejiendo" el proceso de la capacitación.

Usted argumenta y acuerda con el docente las herramientas más adecuadas.

Usted llega un día antes del taller para asistir a la reunión de equipo de capacitación y preparar en detalle el primer día.

Durante el taller

Usted acuerda con los participantes, al inicio del taller, las reglas de juego que regirán para todos y explica las sugerencias que es importante acoger para la retroalimentación.[2]

Usted vela por el cumplimento de las reglas de juego durante todo el taller y, por lo tanto, debe ser la primera persona en cumplirlas pues, como hemos mencionado, su comportamiento es el ejemplo que el grupo va a seguir. Si observa que existen algunas reglas que permanentemente no se cumplen, trate ésto en la plenaria y decida con los participantes cómo proceder: anularlas, cambiarlas o buscar juntos alguna sanción constructiva para el incumplimiento.

Usted apoya las sesiones de los docentes, y acuerda con cada uno de ellos el tipo de apoyo que necesitará. Independientemente de lo acordado, esté atento a prestar su ayuda si se presentan situaciones imprevistas, como dificultades en el manejo de los equipos técnicos o situaciones conflictivas entre el docente y los participantes.

Usted estimula la discusión y garantiza su fluidez. Usted escucha activamente y se asegura de que todos los participantes tengan las mismas posibilidades de participar en la discusión. Además, promueve la discusión, pero sin actuar como asesor del tema o imponer su propia opinión o sus ideas.

Usted está pendiente de que el hilo conductor esté presente y se siga. De vez en cuando puede haber desviaciones necesarias y productivas para el tema. Pero si la discusión se enreda o se desvía por completo, debe intervenir diplomáticamente, recordar el tema



1 Ver: Caja de herramientas, p. 121-176.
2 Ver: La ejecución del taller, Listado de posibles reglas de juego, p. 82.

de cada sesión y del taller general y llevar a los participantes y a veces al docente otra vez al punto central. Por eso usted no se involucra en el contenido de las discusiones, sino que las dirige.

Usted facilita la participación de todos. Como moderador, aplica mucha sensibilidad y manejo de grupo, para motivar y estimular a los participantes silenciosos y frenar a los que hablan mucho.[1] La participación de todos se consigue también por medio de la elección de las herramientas apropiadas; por ejemplo, los trabajos en grupo.

Usted tiene cuidado de que no se pierdan los acuerdos y resultados del taller. Esto lo puede conseguir con visualización y resúmenes, entre otros posibles medios.

Usted detecta a tiempo conflictos latentes. Debe estar atento a las señales no verbales, es decir, al lenguaje corporal de los participantes, para identificar a tiempo este tipo de situaciones. De esta forma, podrá hacerlos explícitos y buscar con los participantes soluciones para superarlos.

Usted cuida los tiempos destinados a cada actividad. Cuando algunas discusiones o actividades se prolongan, debe tomar la decisión entre cuidar el tiempo estrictamente y dejar que avance la discusión o se termine la actividad, si esto es fructífero para el proceso del taller.

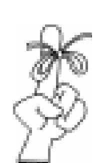
Para la fotomemoria,[2] usted tiene en cuenta una visualización clara y legible.[3]

Usted participa en las reuniones diarias del equipo de capacitación para evaluar, ajustar y afinar el programa del taller sobre la marcha. Aquí también es muy importante que busque la retroalimentación y los consejos del equipo de capacitación sobre su trabajo y comportamiento.

Después del taller

- Usted participa en la reunión final del equipo de capacitación, es decir, en la evaluación total del taller y en el diseño del seguimiento.

Usted cumple con los acuerdos para el seguimiento. Si fuera necesario, usted revisa la fotomemoria.



Como hemos afirmado, el taller es un espacio participativo y de construcción permanente. Por eso usted está atento y muestra sensibilidad frente a las necesidades y requerimientos del aprendizaje de los participantes. Recuerde siempre: usted trabaja con y para los participantes.

Evite asumir los conflictos de manera personal. No defienda a ultranza los contenidos ni la metodología y sus herramientas, pues éstos no son suyos. Explíquelos y acuerde con los participantes la conveniencia de utilizarlos o no.

Usted debe mantener una actitud neutral y abierta. Intente integrar a todos los participantes aun fuera de las jornadas de trabajo, ya que existen personas tímidas que necesitan un pequeño apoyo para motivarse y tomar confianza. Pero cuidado, también fuera del taller debe adoptar un comportamiento profesional, lo que no significa que se olvide de su buen humor: ¡al contrario!

Disfrute el taller y en situaciones difíciles recuerde: haciendo se aprende y la próxima vez será más fácil.



1 Ver: Problemas, Tipos de participantes, p. 193.

2 Ver: La ejecución del taller, La fotomemoria, p. 78.
3 Ver: La caja de herramientas, Recomendaciones, p. 109, 118.

7.8. El docente

Diferenciamos dos categorías de docentes:

- El que está permanentemente durante todo el taller y hace parte del equipo de capacitación.

- El que es invitado para llevar a cabo el desarrollo de un tema específico o para apoyar la profundización de un tema, como presentar una experiencia. Esta persona será informada a tiempo e integrada al equipo durante su permanencia en el taller.

7.8.1. ¿Quién es?

El docente es la persona responsable del tema del taller. Él concreta los contenidos pertinentes y su enfoque en la práctica. Su función principal es transmitir conocimientos, facilitando así el aprendizaje. Cuando se trata de elegir el enfoque metodológico más adecuado para el abordaje del contenido, puede consultar al moderador.

De acuerdo con lo que hemos expuesto sobre los roles en el equipo de capacitación, no es imprescindible que el docente maneje completamente todos los contenidos del taller. Algunos pueden ser llevados a cabo por otra persona del equipo; lo importante es que la secuencia lógica del tema se conserve durante el taller; esto es responsabilidad del docente.

7.8.2. ¿Qué capacidades tiene?

Según nuestra experiencia, si usted va a asumir la responsabilidad de docente, es favorable que cuente con las siguientes fortalezas:

Conocimiento del tema y de experiencias prácticas: usted domina la teoría y la práctica.

Capacidad de comunicar ideas y transmitir conocimientos: usted puede satisfacer las necesidades de los participantes de aprender algo nuevo o fortalecer sus conocimientos.

Usted logra mejores niveles de enseñanza utilizando las herramientas adecuadas.[1] También lo consigue si refuerza los conceptos con ejemplos y experiencias propias, de otros y de los participantes, y si muestra y facilita contextos de aplicabilidad.

Capacidad de planificación y manejo del tiempo: usted hará presentaciones ordenadas con duración adecuada, dejando tiempo para cada una de las actividades previstas; por ejemplo, la profundización, los trabajos en grupos y la plenaria.

Actitud flexible y sensible: conviene que usted mantenga una actitud abierta para trabajar en grupo y, si es necesario, consensuar y construir con los participantes conceptos alternativos a los suyos. Por lo general, usted trabaja con un grupo heterogéneo de adultos, con formación académica, ocupación, experiencias y conceptos ya establecidos.

Capacidad de síntesis: usted retroalimenta los aportes de los participantes de manera objetiva, asegurando los resultados del taller. Así mismo, a partir de los diferentes aportes y discusiones que se presentan, usted debe sintetizar los contenidos, por ejemplo, realizando un resumen, resaltando los puntos más relevantes, dibujando cuadros sinópticos y dibujando esquemas o diagramas.



1 Ver: La caja de herramientas, Las herramientas al servicio de la capacitación, p. 118.

Capacidad de autorregularse: tenga en cuenta que su actitud y apariencia de por sí emiten un mensaje. Usted está allí para complementar conocimientos, lo que le da un poder que es necesario manejar con prudencia e inteligencia. Por eso debe adoptar una postura abierta guardando tranquilidad y dominio en las diferentes discusiones.

Capacidad para manejar ayudas visuales: usted deberá contar con los suficientes conocimientos y habilidades para el uso adecuado de las herramientas de visualización[1] y el manejo de los equipos técnicos que va a emplear; si no tiene esta habilidad, pide ayuda al moderador.

7.8.3. ¿Qué tareas tiene?

Una vez que usted ha sido convocado y acepta participar como docente en un taller, deberá tener en cuenta las siguientes funciones:

Antes del taller

Usted selecciona con el coordinador los contenidos temáticos. Para esto requiere información acerca de los antecedentes del taller (necesidades y justificación de la capacitación) y el perfil personal y profesional de los participantes.[2]

Usted participa en las reuniones de preparación del taller en las cuales el equipo de capacitación presenta, discute y acuerda asuntos relacionados con el taller. De esta manera:

- Garantiza que el enfoque y el contenido temático sean seleccionados de acuerdo con el nivel de los participantes y el tiempo disponible.
- Sugiere —si fuera necesario— otros docentes que pueden ser invitados para desarrollar o apoyar un tema específico.
- Acuerda con el coordinador y el moderador los requerimientos de escenarios prácticos para apoyar el desarrollo de los contenidos y lasposibles alternativas. Por ejemplo, excursiones, a las cuales usted sacará el mayor provecho para sustentar los contenidos.

Usted prepara los contenidos para cada tema. Es importante que su presentacióntenga una secuencia lógica, la misma que se utiliza para elaborar el guión.[3]

Usted define las herramientas y los equipos técnicos necesarios para cada sesión, y los acuerda con el equipo de capacitación. Por ejemplo, los estudios de caso a considerar o los juegos de simulación a tener en cuenta o las tareas para los trabajos en grupo.

Usted prepara las ayudas visuales para la presentación y los materiales para entregar a los participantes, como la bibliografía, los libros que se deben llevar al taller, y selecciona las fotocopias.

Usted mantiene comunicación permanente con el equipo de capacitación para continuar afinando el programa del taller.

Usted llega un día antes del taller y participa en la planificación en detalle de las diferentes sesiones, revisa su presentación y prepara los materiales para la instalación y otras sesiones donde participe.

Durante el taller

Usted presenta los temas y los ubica en el marco del taller. Para cada tema, presenta el contenido y la manera como se va a tratar.



1 Ver: La caja de herramientas, Las herramientas al servicio de la visualización, p. 107.
2 Ver: El taller de capacitación, Concepción de un taller de capacitación, p. 34.
3 Ver: El equipo de capacitación, El guión, p. 86.



El docente garantiza que los contenidos sean transmitidos en un lenguaje comprensible para los participantes de todos los niveles y contextos.

Usted asegura la secuencia lógica y el entrelazamiento de los temas.

Usted afina con el moderador las instrucciones que se darán a los participantes para los trabajos en grupo y facilita las intervenciones utilizando diferentes herramientas.[1]

Usted aprovecha las visitas y excursiones para fortalecer los conocimientos. Si es necesario, usa materiales, como mapas, esquemas, diagramas, guías de ejercicios.

Usted contribuye a la profundización de los temas, facilitando referencias bibliográficas, recomendando otros expertos en el tema, sugiriendo visitar experiencias en diferentes contextos o entregando direcciones de internet.



1 Ver: La caja de herramientas, Las herramientas al servicio de la participación, p. 101.

2 Ver: Base conceptual, El aprendizaje, p. 13.

Usted cierra cada sesión del tema asegurándose de que los conceptos quedaron claros y que los objetivos de aprendizaje se están logrando.

Usted participa en las reuniones continuas de retroalimentación del equipo de capacitación y evalúa objetivamente el avance del programa, para ajustarlo de acuerdo con las necesidades de capacitación, tanto en los contenidos como en la metodología.

Usted revisa y ajusta los contenidos temáticos y materiales día a día.

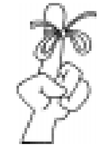
Usted procura disponer de tiempo para conversaciones extracurriculares con los participantes.

Después del taller

Usted cumple con los compromisos y programación que haya asumido.

Usted participa en la evaluación del taller y en el diseño del seguimiento.

Usted revisa la fotomemoria para que los contenidos estén correctos de acuerdo con el proceso y los resultados.



Cada docente tiene un estilo particular para tratar los temas y comportarse ante un grupo, pero tenga en cuenta que su relación con los participantes se mueve en dos niveles interdependientes entre sí: un nivel objetivo —qué cosas dice— y otro emotivo —cómo las dice—.[2] *Por lo tanto, si como docente de un taller sólo está interesado en presentar el contenido, y no se preocupa por crear y facilitar un ambiente de armonía y entendimiento con los participantes, difícilmen-*

te los contenidos serán asimilados y apropiados por ellos.

Por nuestra experiencia, consideramos que como docente, debe poner atención en los siguientes elementos:

- *La verdad no está dada, se construye. La búsqueda de respuestas a un problema es un motivo que convoca. El taller es un es pacio para compartir, proponer, discutir, acordar y construir respuestas.*
- *El punto de partida no es cero; es decir, que la experiencia, los prejuicios y los conocimientos de los participantes son el punto de partida para iniciar la reflexión, el fortalecimiento de las capacidades y las posibilidades de cambio. Es importante explorar las opiniones de los participantes sobre cada tema.*
- *Nadie ignora todo, nadie sabe todo. Por eso valore e integre las diferentes experiencias, vivencias cotidianas e institucionales de los participantes en el tratamiento de cada tema.*
- *Conserve la objetividad durante todo el taller.*
- *Tenga cuidado al abordar sentimientos políticos, morales, culturales y religiosos de los participantes.*
- *Utilice sólo ejemplos que conoce bien.*
- *Adopte un comportamiento profesional y de seriedad, aun por fuera de las sesiones de trabajo.*
- *Guarde la tranquilidad y sea tolerante y abierto a las diferentes opiniones.*
- *Recuerde que la letra con risa entra, y us ted se asombrará de la cantidad y calidad de aportes que recibe en un taller.*

7.9. Las personas de apoyo

7.9.1. ¿Quiénes son?

Las personas de apoyo colaboran con los diferentes aspectos de la logística, de acuerdo con las necesidades del taller. En un taller de tipo participativo y visualizado se presentan necesidades logísticas simultáneas. Si se dispone de recursos económicos, se puede contratar una o dos personas específicamente para esta función; esto hará más ágil el desarrollo del taller. De lo contrario, estas tareas pueden ser atendidas por el equipo de capacitación en una distribución acordada.

7.9.2. ¿Qué capacidades tienen?

Según nuestra experiencia, una persona de apoyo tiene buen desempeño si cuenta con las siguientes calidades:

Personalidad amable y abierta que le permita trabajar en equipo y relacionarse fácilmente con los participantes.

Responsabilidad y puntualidad.

Capacidad de planificación y de priorizar las tareas.

Capacidad de organización y de conservar el orden.

Capacidad para manejar computadores y programas que le permitan digitalizar documentos y carteleras y elaborar cuadros, acetatos, esquemas o diagramas.

Capacidad para manejar equipos técnicos y ayudas visuales.

Conocer o saber ubicar sitios o elementos clave cercanos, como fotocopiadoras, almacenes o casas fotográficas, papelerías y demás lugares de los cuales se requiera servicio durante el desarrollo del taller.

7.9.3. ¿Qué tareas tienen?

Usted como persona de apoyo estará bajo la dirección del coordinador, aunque colabora con todos los integrantes del equipo de capacitación. Por lo general, usted está presente desde un día antes hasta un día después del taller.



Antes del taller

Usted verifica que la cantidad de materiales sea suficiente para las diferentes sesiones.

Usted verifica que los equipos técnicos estén disponibles y en buen estado.

Usted ayuda a preparar los materiales de apertura del taller, así como el salón donde se instalará el taller y otros salones que se necesiten.

Usted prepara su espacio de trabajo, con los recursos que estén disponibles, como computador, impresora, papel para la impresora, directorio o guía de teléfonos, números de teléfonos importantes, mapa de la ciudad y otros materiales de oficina.

Usted y su compañero, si lo hay, se reparten las tareas del primer día de acuerdo con el guión; por ejemplo, uno colaborará con la disponibilidad permanente de tableros y el otro con la fotomemoria.

Usted se asegura de conocer los alrededores y de ubicar los sitios clave en caso de necesidad; por ejemplo, un servicio de fotocopiado.

Usted se familiariza con el programa general (el qué y cómo del taller) para que pueda analizar las diferentes alternativas de apoyo para el taller.

Usted conoce las personas del equipo de capacitación y sus roles.

Usted se informa acerca de los perfiles y el número de participantes.

Durante el taller

Usted colabora con mantener las salas de trabajo en buenas condiciones de limpieza y orden.

Usted asegura permanentemente la disponibilidad de materiales en cantidad suficiente (marcadores, papel periódico, tarjetas, alfileres, pegamento, cinta de enmascarar).

Usted mantiene los materiales de visualización listos para cada sesión, es decir, el papelógrafo con suficiente papel, los tableros forrados con papel, las carteleras de insumo en buen estado, las tarjetas en buena cantidad y variedad de colores y formas, y los alfileres en los lugares asignados.

Usted se anticipa a las necesidades tanto de equipos técnicos como de materiales didácticos, y los ubica en los lugares asignados para cada sesión del taller. Para esto, estará atento a las indicaciones del equipo de capacitación y del guión.

Usted colabora para que las comidas y los refrigerios estén a tiempo y en los lugares indicados.

Usted, a partir de lo indicado por el equipo de capacitación, organiza los tableros después de cada sesión,

o pega cuidadosamente las tarjetas en las carteleras y guarda las que se quieran conservar, o ubica otras en los lugares recomendados (algunas pueden ser utilizadas como insumos en sesiones posteriores) o descarta las que no se necesiten.

Usted transcribe los materiales de capacitación que le sean indicados por el equipo; por ejemplo, poner en limpio el guión, elaborar algunos cuadros o matrices.

Usted colabora en la elaboración de la fotomemoria, de acuerdo con las recomendaciones que le haga la persona encargada; por ejemplo, tomar algunas fotos, llevarlas a revelar, recortar y organizar de acuerdo con las indicaciones.

Usted consigue información general y la pone a disposición de las personas del taller, como el mapa de los alrededores, el sistema del transporte público y las tarifas, los números de teléfonos importantes, el acceso a sitios turísticos, con tarifas y horarios, y las direcciones de otros sitios de interés que sean relevantes para el taller.

Usted elabora el directorio de todos participantes en el taller y revisa que la información esté completa y correcta.



Después del taller

Usted entrega los materiales que tenga pendientes.

Usted devuelve los equipos y colabora en la entrega de las instalaciones en las condiciones que fueron encontradas.

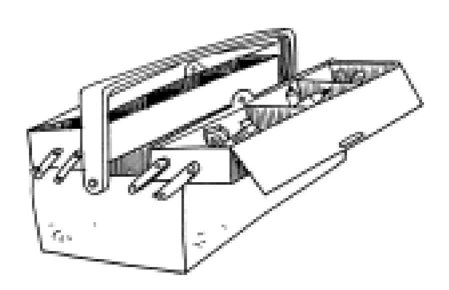


La participación en un taller le permite también a usted como persona de apoyo relacionarse con los participantes y el equipo de capacitación, teniendo la posibilidad de compartir y aprender cosas prácticas para el futuro. Esto se logra si se interesa y mantiene una actitud abierta.

Para que pueda sacarle jugo a la experiencia de trabajo, es decir, para tener un buen balance entre aprender y disfrutar el taller, entre otras cosas, le recomendamos lo siguiente:

- *Contar con disponibilidad de tiempo para estar permanentemente en el taller.*
- *Preguntar y asegurarse de que los procedimientos y resultados de las tareas son comprendidos con claridad. Así evitará repetir algunas tareas y, por tanto, invertir tiempo innecesario.*
- *Si quedan dudas sobre el orden de las tarjetas en las carteleras, antes de fijarlas es preferible consultar la persona responsable.*
- *En la distribución de las tareas, tenga en cuenta sus habilidades individuales y las prioridades del taller, e informe al coordinador sobre estos arreglos.*
- *Como usted está en un espacio participativo y todas las ideas cuentan, debe comunicar sus iniciativas y sugerencias al equipo de capacitación para que puedan ser tenidas en cuenta.*

8. La caja de herramientas



En los talleres de capacitación, lo más importante es que las personas aprendan algo y lo apliquen en su vida cotidiana. Ya hemos visto las bases conceptuales de un taller de capacitación: el aprendizaje, la comunicación, la participación y el manejo del tiempo.

Una vez que usted tiene claridad sobre el enfoque de la capacitación, su principal reto consiste en viabilizar la participación y el aprendizaje mediante la elección y el empleo de las herramientas más apropiadas. No entraremos en la discusión semántica sobre qué es método, instrumento, técnica o material. Sencillamente le ofrecemos herramientas que usted puede elegir según sus necesidades de visualización, participación, análisis, presentación, integración, etc.

Estas herramientas pueden ser combinadas según la necesidad. Por ejemplo, si nos proponemos profundizar en un tema, podríamos elegir una secuencia de herramientas como la siguiente:

- Con una herramienta de visualización presento las fases conceptuales.
- Luego, mediante una Lluvia de ideas con tarjetas permito que los participantes hagan aportes de su propia experiencia para enriquecer la presentación realizada.
- Sobre el trabajo anterior puedo hacer un Juego de rol, con el fin de profundizar en el tema y permitir que los participantes interioricen y asocien su propia experiencia con el tema.
- Los resultados del anterior trabajo en grupos pueden ser socializados con una herramienta de visualización como las tarjetas; para elaborar las conclusiones se puede construir en la plenaria una cartelera de ideas clave.

En este ejemplo utilizamos simultáneamente las herramientas para fomentar la participación y para visualizar ideas o procesos que, en general, son herramientas para la capacitación.

Somos conscientes de que nuestra “Caja de herramientas” no lo tiene todo. Seguramente usted conoce otras herramientas que querrá usar y combinar con las que le ofrecemos aquí; precisamente de eso se trata, de que usted vaya completando con el tiempo su propia “Caja personalizada”.

8.1. Las herramientas al servicio de la participación

8.1.1. ¿Cómo fomentar la participación?

Uno de los mayores retos que enfrenta el capacitador en el desarrollo de un taller es lograr la participación

de todos. El cuidado que se tenga desde la concepción misma del taller en la preparación y selección de las dinámicas y herramientas que se usarán en la capacitación, determina en gran medida el éxito que se pueda tener en ese sentido.

En ocasiones se cree que el uso de herramientas participativas es suficiente para lograr altos niveles de participación; en realidad, aunque estas son de gran ayuda, en sí mismas no bastan para que los participantes se involucren y comprometan a fondo con el proceso del aprendizaje. A continuación incluimos algunas de las condiciones que se deben dar para que la participación en el taller sea efectiva, según lo hemos podido comprobar por medio de nuestra experiencia como capacitadoras:

- El grado de acierto entre la necesidad de los participantes y el tema de la capacitación define el interés y el deseo de ellos de involucrarse en el taller.

- Conviene limitar el tamaño del grupo a un número cercano a las 25 personas y buscar que durante el transcurso de la capacitación se realicen trabajos en grupos pequeños de no más de 5 integrantes.

- El rol especial de la moderación es motivar y garantizar que cada persona participe, equilibrando las distintas personalidades del grupo y valorando los diferentes aportes.

- Establecer reglas de juego para el comportamiento y la interacción en el taller, y hacerlas cumplir, es determinante para facilitar la equidad en las intervenciones.

- El desarrollo del taller debe transcurrir con una idea de proceso en el que se conectan los temas entre sí, por medio de un sistema de procedimientos que siguen un orden lógico; por ejemplo, exposiciones en plenaria, reflexión individual, construcciones colectivas, trabajos en parejas o en grupos y plenaria de acuerdos y conclusiones.

- Es importante propiciar oportunidades de integración con dinámicas lúdicas o espacios extracurriculares.

- Es conveniente rotar y cambiar la composición de los grupos de trabajo para facilitar el intercambio y conocimiento rápido de todos los participantes entre sí; de esta forma se facilita la integración de las personas tímidas al grupo.

- Prestar atención al lenguaje corporal de los participantes.[1] Esto permite darnos cuenta de sus dudas, sus desacuerdos o su inconformidad con la información presentada. Usted, como moderador responsable de la participación activa, debe facilitar que los participantes hagan preguntas con propiedad y sin temor.

- El ambiente propio del lugar y el que se forma por efecto de la capacitación influyen en la participación. El ambiente de trabajo en la sala del taller determina si los participantes se sienten a gusto, despiertos y alerta; por ejemplo, la acomodación de las sillas en filas dificulta la visibilidad, la comunicación entre los participantes, el conocimiento mutuo y la integración del grupo. Por eso, para cada actividad del taller, usted debe estimar el espacio que se necesita para trabajar holgadamente con el número de participantes presentes.[2]

- La visualización es el fundamento de muchas de las herramientas que fomentan la participación; es importante encontrar la disposición y combinación de elementos visuales más apropiados a las necesidades del momento del aprendizaje, es decir, a la fase específica de la ejecución del taller.[3]



1 Ver: Base conceptual, La comunicación, p. 19.

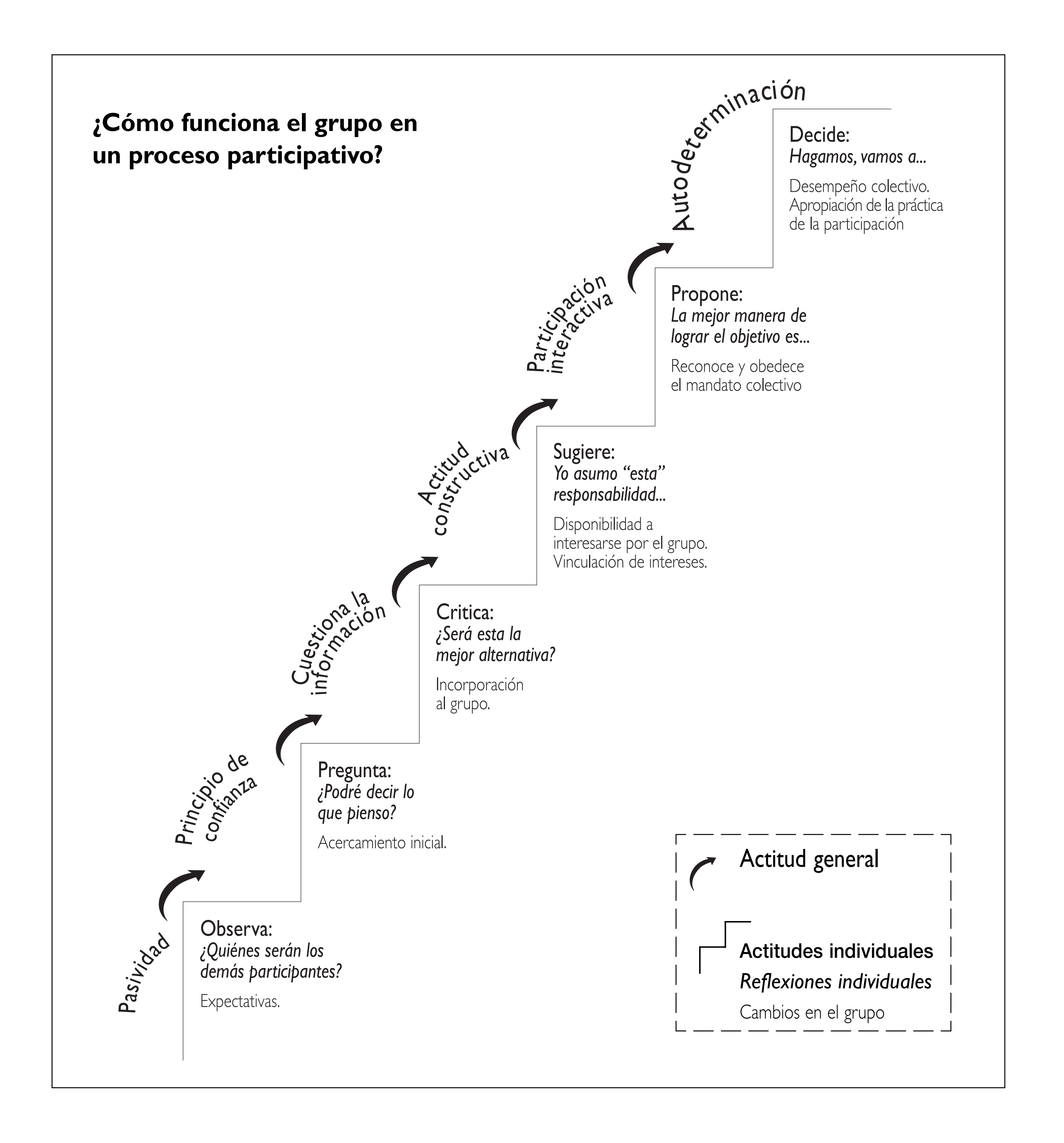
2 Ver: La organización de un taller de capacitación, Lugar del taller, p. 44.

3 Ver: La caja de herramientas, Las herramientas al servicio de la visualización, p. 107.

8.1.2. Trabajo en grupo

El trabajo en pequeños grupos es una de las maneras más apropiadas y usadas para facilitar la participación, ya que por lo general las personas están más dispuestas a incorporarse a un grupo cuyo tamaño reducido favorece positivamente la comunicación y la interacción. Esta relación positiva entre menor tamaño del grupo y mayor participación se aprovecha para fortalecer el aprendizaje.

El trabajo en pequeños grupos se aprovecha para utilizar y combinar diferentes herramientas y facilitar la



participación; por ejemplo, un grupo aborda un tema con un estudio de caso y el análisis lo combina con un mapa conceptual.[1]

También de esta manera se ayuda a fomentar la responsabilidad, pues es más fácil que los integrantes de un grupo pequeño asuman el trabajo, el manejo del tiempo, las intervenciones necesarias para la participación, la producción de los resultados del ejercicio y su presentación en la plenaria.

8.1.3. Recomendaciones para formar grupos

Presentamos dos maneras de formar grupos:

- **Al azar:** aquí no existe un criterio definido para seleccionar a quienes hacen parte de un determinado grupo. Por ejemplo, los integrantes de la plenaria se enumeran del 1 al 4, repitiendo la serie tantas veces como sea necesario; luego se juntan los números 1 para conformar el grupo 1, los números 2 para formar el grupo 2 y así sucesivamente. O también metiendo nombres de animales repetidos en una bolsa —cuatro o cinco gatos, cuatro o cinco perros, etc.—; los que saquen al azar el mismo animal integrarán un grupo. En vez de nombres de animales se pueden usar colores, nombres de árboles, etc. También se puede dar la opción de agruparse libremente.

- **Según criterios definidos:** se asignan o sugieren determinadas personas para que hagan parte de los distintos grupos con el fin de obtener el balance o la composición deseada; por ejemplo, grupos de participantes de disciplinas similares o interdisciplinarios; grupos de participantes con la misma actitud frente al tema o grupos con distintas actitudes frente al tema; grupos del mismo género o grupos mixtos, grupos de distintas instituciones o similares, entre otros.

8.1.4. Recomendaciones para trabajar en grupo

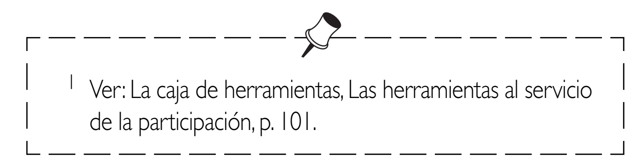
Para que el trabajo en grupo resulte efectivo y exitoso, tanto el capacitador como los integrantes de los grupos deben tener presentes varias consideraciones.

El capacitador procura:

- Que el tamaño del grupo no supere las 5 personas para que cada integrante pueda participar.
- Proponer la división de roles dentro del grupo; por ejemplo, alguien que controle el tiempo, un relator que recoja los aportes, un moderador que conduzca al grupo, un expositor que presente los resultados, etc.
- Facilitar la presentación visualizada de los resultados del trabajo en grupo, proporcionando los materiales y la asesoría para hacerlo correctamente.
- Tener visualizadas las tareas y las instrucciones para el trabajo en grupo, y preparados los espacios de trabajo con los materiales y equipos que serán necesarios.
- Es importante asegurarse de que las tareas son comprendidas por todos los integrantes.
- Acordar el tiempo para realizar el trabajo y presentar los resultados.
- Permanecer atento al desempeño de los grupos, prestar ayuda y hacerle seguimiento al empleo del tiempo acordado.

Los integrantes de los grupos de trabajo tratan de:

- Asegurar que todas las personas del grupo hayan entendido la tarea.
- Ubicarse en un espacio adecuado, asegurándose de tener los materiales y equipos necesarios.



1 Ver: La caja de herramientas, Las herramientas al servicio de la participación, p. 101.

- Asumir con responsabilidad los roles asignados.
- Estructurar el tema y la forma de abordarlo, asignando tiempo y herramientas para tratarlo; por ejemplo, recopilar las ideas individuales con tarjetas, luego agruparlas, discutirlas y buscar el título más adecuado para cada conjunto.[1]
- Si tienen dudas sobre el procedimiento o la temática, recurrir al capacitador antes de continuar.
- Destinar un tiempo para la preparación de la presentación e incluir en ella los principales aportes y resultados expresados en la discusión desarrollada por el grupo.
- Que el expositor de los resultados exponga el fruto del grupo y no sus interpretaciones personales. Si lo hace, debe aclarar esto ante la plenaria.

8.1.5. La Retroalimentación

¿Qué es?
La retroalimentación es el proceso de devolver las impresiones, percepciones u opiniones producidas por la acción y el comportamiento de una persona, con el objetivo de fortalecer sus conocimientos y habilidades. El fundamento de la retroalimentación es dar y recibir, no dar y contestar. Pero recibir y asumir críticas nos pone ante una situación difícil e incómoda, pues, por lo general, tendemos a justificar y defender nuestra actitud o a buscar culpables cuando recibimos un comentario de corrección. Esta actitud es una limitante del potencial de aprendizaje que nos ofrece la retroalimentación a los capacitadores.

La retroalimentación es importante para el aprendizaje porque fomenta y mejora los comportamientos y las habilidades positivas, corrige y enmienda los comportamientos y habilidades negativas o complementa los insuficientes.

La retroalimentación se puede incorporar en la capacitación en distintas situaciones o momentos; por ejemplo, después de trabajos en grupo —sobre la forma de trabajar del equipo—, o después de una presentación —el expositor puede recibir una retroalimentación sobre el contenido y su forma particular de presentar—. Para hacer la retroalimentación se pueden utilizar diferentes medios: verbalmente, por escrito —por medio del sondeo con tarjetas— o escuchando una grabación.

Nosotras hemos logrado los mejores aprendizajes con retroalimentación por medio del video.

¿Cómo debe ser?
Para que la retroalimentación sea efectiva y se acepte debe ser:

- **Deseada:** Lo más importante para que la retroalimentación funcione es que no se obligue a nadie a dar o a recibir retroalimentación, porque cuando no está apoyada en la voluntad de los involucrados, ni se da bien ni se recibe bien y, por tanto, no es fructífera para el aprendizaje.
- **Descriptiva:** Se debe explicar lo que uno ha visto o ha sentido, pero no interpretar, valorar o clasificar lo visto o experimentado. La pregunta es ¿qué vi yo? o ¿qué impresión me quedó?
- **Concreta:** No se debe hablar en términos generales, sino aplicar lo que se dice a la situación especifica que se ha dado.
- **Precisa:** Se debe dar lo más clara y exacta posible, y sin grandes enredos o introducciones, para que sea comprensible.
- **Apropiada:** Se debe dar una crítica sincera y constructiva, considerando las necesidades de la perso-



1 Ver: La caja de herramientas, Las herramientas al servicio de la capacitación, Sondeo por tarjetas, p. 138.

na que recibe la retroalimentación; esta no puede ser negativa, despectiva o injusta.

- **Idónea:** Sólo se debe criticar y tratar cosas y comportamientos que la persona receptora pueda cambiar o influir.
- **A tiempo:** Se debe dar lo antes posible para recordar la situación que la generó.

Sugerencias para el capacitador

• Usted debe crear un ambiente abierto y de confianza para facilitar la retroalimentación, ya que es una situación delicada y en ocasiones hasta desagradable para la persona que la recibe.

• No debe obligar a nadie a participar en la retroalimentación; usted debe estar seguro de que es deseada por los participantes.

• Antes de retroalimentar a una persona, se le debe brindar la posibilidad de expresar cómo fue para ella la experiencia y cómo se sintió en la situación que se va a retroalimentar.

• Usted, como capacitador, no debe repetir o comentar lo que los participantes hayan dicho.

• Usted no debe exagerar las críticas ni permitir las críticas excesivas.

• Usted tiene que ser el árbitro del cumplimiento de las reglas y defensor de la persona que recibe la retroalimentación en el momento que sea criticada con exceso o injustamente.

• Permita el humor, pues quita el miedo y fomenta la confianza, pero no permita que se hagan bromas crueles.

Sugerencias para quien da la retroalimentación

• Mencionar en primer lugar lo positivo y luego lo negativo.

• No hacer críticas generales sino referirse al momento (el hoy y aquí) y a un ejemplo preciso.

• Dirigirse directamente al receptor de la retroalimentación, mirándolo.

• Hablar en primera persona, es decir, hacer la retroalimentación a título personal y no en nombre de los demás.

• Indicar las consecuencias de lo observado o percibido.

• Hacer propuestas concretas y opciones de cómo mejorar lo criticado; no dar consejos.

• No tratar aspectos de índole personal o juzgar sobre el carácter de la persona.

• No comparar.

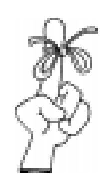
Sugerencias para quien recibe la retroalimentación

• Escuchar atentamente la retroalimentación, es decir tener una actitud abierta.

• Solicitar aclaraciones, si no comprendió lo dicho.

• No dar aclaraciones ni justificarse o defenderse.

• Elegir lo que usted quiera aceptar y aplicar.

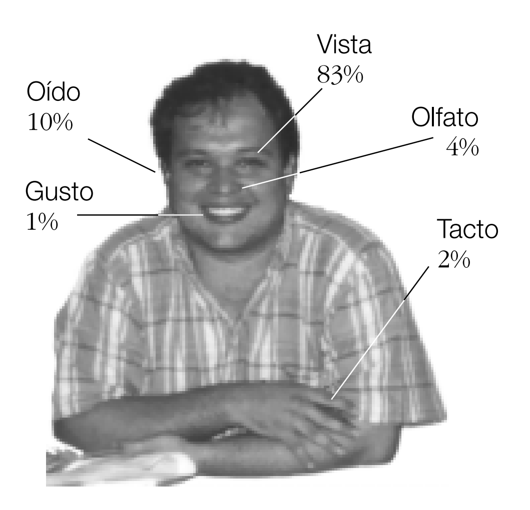


La retroalimentación debe ser una práctica permanente durante todo el desarrollo de la capacitación y su correcta aplicación beneficia y mejora las relaciones entre todos los integrantes del taller —equipo y participantes—.

Alégrese de tener la posibilidad de recibir retroalimentación. Es una forma de mejorar sus habilidades y saber.

8.2. Las herramientas al servicio de la visualización

En el capítulo del aprendizaje mencionamos la importancia de los sentidos (vista, olfato, tacto, oído, gusto) como medios para recibir información. En promedio, con la vista adquirimos el 83% de la información, con el oído 10%, a través del olfato un 4%, el 2% con el tacto y un 1% a través del sentido del gusto.



El objetivo de la visualización es fomentar el aprendizaje. La visualización no sustituye la comunicación oral, sino que la respalda y la complementa. Lo presentado en una ponencia o exposición exige una alta dosis de concentración para que pueda ser recordado; pero si se visualiza lo expuesto puede ser más fácilmente memorizado por los asistentes y la secuencia temática del hilo conductor de la exposición resulta más fluida.

La visualización ayuda a:

Retener mejor las cosas

Orientar a los participantes sobre el proceso

Reducir la palabrería

Elucidar lo esencial

Repasar lo que se ha presentado

Disminuir los malentendidos

En toda clase de visualización debe tenerse en cuenta la costumbre de las personas al leer, para que lo visualizado se pueda captar rápidamente. En nuestra cultura occidental lo hacemos de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.

En este capítulo hablaremos sobre los diferentes momentos del taller en que se pueden usar algunas de las principales herramientas de visualización; esta información la hemos complementado con un cuadro en el que se explican cuáles son sus ventajas, desventajas, peligros y requerimientos. Al final, también mencionaremos los materiales didácticos que sustentan metodológicamente los contenidos de la capacitación.

La elección de una u otra forma de visualización está sujeta a varios factores: el tamaño del grupo, el contenido del tema, el perfil y nivel de formación de los participantes, la disponibilidad de material y equipos técnicos y el momento en el cual se va a utilizar.

Las tarjetas

La visualización con tarjetas está fundamentada en el concepto del METAPLAN®. Tiene el objetivo de facilitar la participación y el aprendizaje en el desarrollo del taller: las ideas, propuestas y los resultados de las exposiciones, discusiones y acuerdos se escriben en tarjetas que se visualizan y así se convierten en insumos para continuar trabajando. Esto también constituye la documentación diaria del proceso y forma la base para realizar la fotomemoria.

Las tarjetas no sólo son un medio de visualización para las presentaciones del docente, sino también un instrumento de participación en el cual los participantes escriben sus ideas y aportes. Por eso es conveniente tener unas bases mínimas de escolaridad. Sin embargo, en las tarjetas se pueden dibujar imágenes, sustituyendo así el mensaje deletreado, o se asignan per-


Recomendaciones para escribir en las tarjetas
¿Cómo hacerlo?
¿Para qué hacerlo?
¿Por qué hacerlo?
Sólo una idea por tarjeta
Facilitar la estructuración de ideas
Más de una idea por tarjeta dificulta la estructuración del mensaje
Máximo tres renglones por tarjeta
Poder leerlas a una distancia de cinco metros
Tres renglones por tarjeta es el límite de legibilidad
Describir la idea con palabras claras
Para que se pueda comprender el mensaje
Las palabras aisladas no dicen nada
Si necesita más de una tarjeta para expresar la idea, numere las que sean necesarias 1 2
Completar la idea o mensaje
Una idea completa no necesariamente cabe en una sola tarjeta 1 2
Escriba en letra imprenta
Evite usar sólo letras mayúsculas
La primera letra en mayúscula y las demás en minúscula se leen mejor 1 2
La letra cursiva es difícil de descifrar
LAS MAYUSCULAS DIFICULTAN LA COMPRENSION
Deje espacio entre las palabras
Para que el mensaje sea legible
Si las palabras están muy unidas no se leen bien
Escriba con azul o negro
Rojo y verde sólo para resaltar y subrayar
Letras en rojo o en verde no registran bien en las copias
Escriba con el lado ancho del marcador
Para que se lea mejor
Así es muy ancho
Así es muy fino

sonas que se encarguen de escribir las ideas que se generen en grupos de personas analfabetas.

¿Cómo utilizar las tarjetas?
Se usan tarjetas de distintas formas y colores de acuerdo con la estructura del mensaje y la necesidad de resaltar y ordenar las ideas.

Le recomendamos lo siguiente:

- **Los rectángulos pequeños:** para las ideas y la información.
- **Los óvalos:** para los títulos que encabezan grupos de ideas e información recopiladas en los rectángulos.
- **Los rectángulos largos:** para los títulos de los temas de las sesiones o para las preguntas de los trabajos en grupo.
- **Los círculos:** para resaltar, estructurar o evaluar algo.
- Las nubes: para títulos o preguntas importantes o generales.

En cuanto a los colores, evite utilizar los fuertes y chillones, que dominen y cubran con su matiz el mensaje de la idea. Además, si va a fotografiar las carteleras, es mejor utilizar tarjetas de colores claros. Para no distraer demasiado la vista y dificultar así el aprendizaje, no sobrecargue una cartelera con muchos colores; lo ideal es no utilizar más de cuatro colores por cartelera.

Usted puede elegir las formas y los colores libremente; lo que le recomendamos es que siga una estructura lógica en su utilización, para que sirva al proceso de aprendizaje.[1] Además, las tarjetas:

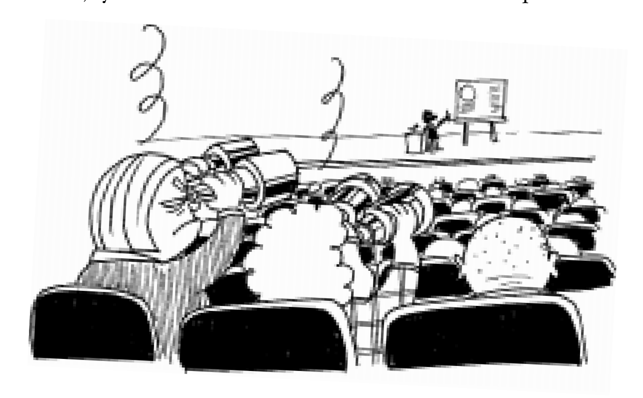
- Permiten recolectar y estructurar ideas, introducir y proseguir cambios.
- Permiten la combinación de diferentes formas y colores, para diferenciar mensajes de acuerdo con su contenido.
- Se pueden guardar temas e información complementarios.
- La información puede estar siempre presente.
- Se ve la estructura y el proceso de discusión que ha tenido un tema.
- Ayudan a reflexionar sobre lo presentado y discutido.
- Facilitan la introducción de temas y conceptos.
- Ofrecen la visión general del tema o la discusión.
- Posibilitan la participación de todas las personas.
- Obligan a concentrarse en lo esencial.
- Ayudan a lograr un consenso alrededor del tema.

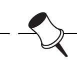
Adicionalmente a las anteriores recomendaciones, tenga en cuenta que:

- Para muchos participantes esta es una forma nueva de trabajar, por lo que es importante dedicar más tiempo y explicaciones con el fin de que se adapten a esta herramienta y puedan adoptar sus reglas.
- Para algunos pueden resultar demasiado estrictas y resumidas.
- Se necesita mucho material (tarjetas, marcadores, carteleras, alfileres, etc.).

Papelógrafo

El papelógrafo es el medio más conocido y usado para grupos pequeños de trabajo o durante una plenaria, y en muchos sitios ha sustituido la pizarra o





[1] Ver: Organización de un taller de capacitación, Listado de los materiales necesarios para hacer un taller con visualización participativa, p. 54.

tablero tradicional. Por lo general, en él se anotan solamente las ideas principales o conceptos clave de la exposición. Las letras y gráficas deben ser escritas en un tamaño adecuado, para que se puedan leer a cierta distancia. Además, al escribir se debe procurar mantener una línea recta y una imagen clara. Las hojas utilizadas y con información útil se pueden colgar en la sala de tal forma que sean visibles para los participantes.

Acetatos o transparencias

Los acetatos se utilizan por lo general en una plenaria y se pueden usar para un grupo numeroso de participantes. Antes de utilizar acetatos o transparencias, debe asegurarse de que haya el equipo y las instalaciones necesarios en los lugares adecuados: retroproyector, electricidad, enchufes alcanzables o extensiones eléctricas y una superficie para proyectar.

Para elaborarlos, tenga en cuenta lo siguiente:

- Utilizar un tamaño de letra que se pueda leer (mínimo de 8 milímetros) y no incluir más de ocho renglones por acetato.
- Dejar suficiente margen: la superficie que se proyecta no es la superficie completa del acetato. Los márgenes del formato horizontal deben ser: por la izquierda y la derecha 5 centímetros, arriba y abajo 3. Si utiliza el formato vertical, los márgenes son: por la izquierda y la derecha 3 centímetros, arriba y abajo 5.
- Utilizar letras mayúsculas y minúsculas: un texto sólo en mayúscula es más difícil de leer. También se debe elegir letra de imprenta, más legible que la letra manuscrita.
- Elegir un contraste adecuado entre fondo y texto: la letra oscura en fondo claro se lee mejor que la letra clara en fondo oscuro, ahorra tinta al imprimir el acetato y queda mejor al fotocopiarlo.
- Utilizar dibujos y gráficas: frecuentemente un dibujo o una gráfica puede aclarar o decir más que muchas palabras.
- Utilizar un formato único para toda la exposición. Por ejemplo, utilice solamente un tipo de letra y al estructurar la información utilice el mismo tipo de enumeración.

Videobeam

La presentación con videobeam se puede interpretar como la evolución y el perfeccionamiento del acetato; por eso las anotaciones y las recomendaciones sobre los acetatos también tienen validez para una presentación con videobeam.

En general, una presentación con videobeam utiliza varios colores y efectos con movimiento; por eso debe tenerse en cuenta:

- La proyección de los colores puede cambiar de un videobeam a otro; por esto es recomendable hacer una prueba de la presentación en el equipo disponible en el taller.
- Si va a pasar una presentación de videobeam a acetatos, es posible que tenga que hacer algunos cambios en el color y elementos del fondo y de los tipos (texto), para obtener un fondo claro y letras oscuras.
- Utilizar los efectos disponibles de una forma moderada y adecuada al contenido y al grupo.

Otros: póster, mapas, diapositivas, fotos, películas o videos, opacos, rotafolios y sonovisos

Estos medios también pueden ser interesantes para visualizar su exposición. Generalmente estos materiales han sido elaborados previamente; por eso usted debe balancear si tratan exactamente el tema con el contenido deseado o solamente lo mencionan superficialmente y si además son adecuados para los participantes.

Materiales didácticos

Los materiales didácticos son el conjunto de información que se entrega a los participantes para fortalecer

y complementar la capacitación, como documentos, bibliografías, guías de trabajo.

En general existe mayor preocupación por incluir una gran cantidad de información que por dedicarle tiempo y atención a la idoneidad y claridad visual del material. Obviamente, el contenido y la esencia del documento es lo que se desea transmitir; pero no sobra que el material sea atractivo y agradable, porque así animará a los participantes a leerlo, que es precisamente el objetivo que se persigue.

Los materiales didácticos de una capacitación se pueden entregar a los participantes antes, durante o después del taller. La decisión de cuándo hacerlo está sujeta a las necesidades de la capacitación.

Conviene entregarlos antes del taller si el objetivo es:
Informar de antemano a los participantes y generar una base común sobre el tema. Por lo general son textos de lectura que introducen a los participantes en la materia.

Conviene entregarlos durante del taller si el objetivo es:
Fomentar el aprendizaje en el momento de la presentación. Pueden ser resúmenes o notas clave sobre el tema del momento, o textos de lectura. Si son guías de trabajo, debe entregarlas preferiblemente en el momento en que se van a usar.

Otras ventajas de entregarlos durante el taller son:
- Los materiales se incorporan en el proceso del aprendizaje.
- Los participantes pueden añadir sus anotaciones en los materiales.
- El capacitador puede observar la aceptación y la utilización de los materiales.

Si toma la decisión de entregarlos durante el taller tenga en cuenta que:



- Pueden presentarse interrupciones en la sesión de capacitación por la distribución en ese momento; esto puede distraer a los participantes.
- Como el material es entregado en el momento dado, la posibilidad de una discusión crítica sobre el contenido es limitada.

Conviene entregarlos después del taller:
Si el objetivo es complementar y documentar las exposiciones y fortalecer el seguimiento de la capacitación. La fotomemoria puede ser uno de los materiales que se envían después del taller, o algunos textos más específicos sobre los temas tratados.

Algunas ventajas de entregarlos después del taller son:
- Que los participantes son motivados a hacer sus propios apuntes durante el taller.
- Los materiales se refieren y contienen directamente asuntos específicos del taller.
- Por lo general corresponden a solicitudes e intereses de los participantes, con el propósito de profundizar un tema.
- Apoyan tareas del seguimiento y los compromisos.

Si decide entregarlos después del taller tenga en cuenta que:
- Los participantes no pueden agregar sus apuntes directamente en los materiales.
- Existe el peligro de que los materiales no sean leídos, sino apenas guardados sin ser utilizados.
- Disminuye la retroalimentación.
- El envío puede ser costoso y toma tiempo.

8.2.1. Cuadro de herramientas de presentación

Tarjetas

Ventajas

- Muy versátil.
- Se va construyendo con la ayuda de los participantes.
- Favorece la participación.
- Se puede dar una secuencia lógica y ordenada a las ideas y agruparlas en categorías para visualizar los procesos.

Desventajas

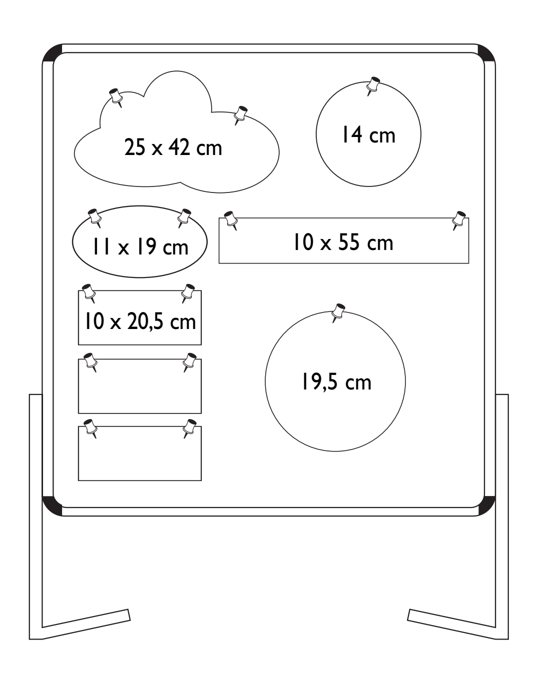
- Sirve sólo para grupos pequeños (hasta 25 participantes).
- Requiere que el capacitador tenga destreza en el manejo de esta herramienta e implica dar instrucciones muy específicas a los participantes.
- Emplea gran cantidad de materiales.

Peligros

- Que el capacitador no tenga claridad sobre el objetivo de la cartelera o de cómo debe quedar, por lo que el ejercicio resulta enredado y se pierden ideas importantes.

¿Qué necesito?

- Papel durable.
- Tarjetas.
- Alfileres.
- Cinta adhesiva.
- Pegamento.
- Marcadores.
- Una pared grande para exhibición.



Papelógrafo

Ventajas

- Bajo costo.
- Es fácilmente transportable, lo que permite hacer presentaciones fuera del recinto principal del taller, inclusive en exteriores.
- Bajos requerimientos técnicos.
- Permite que a hojas preelaboradas se les vayan agregando aportes, ideas o anotaciones durante la presentación o en un momento posterior durante el taller.
- Se puede preparar y producir la presentación en el sitio.
- La información puede permanecer a la vista durante todo el taller.
- Cuando se presentan problemas técnicos para proyectar una presentación preparada en el computador o los acetatos, este medio lo puede sacar del apuro para hacer su presentación.

Desventajas

- Dispendioso de archivar.
- Sirve sólo para pequeños grupos (máximo 15 personas).
- El expositor se ve obligado durante buena parte de la exposición a dar la espalda al público.

Peligros

- Comenzar a escribir con el tamaño de letra adecuado e irlo reduciendo hasta que se vuelve ilegible.
- Calcular mal el espacio disponible o la cantidad de información que debe ir en cada hoja.
- Calcular mal la cantidad de hojas necesarias para la presentación.
- Calcular mal el tiempo de exposición.

¿Qué necesito?

- Papelógrafo.
- Papel.
- Marcadores.
- Si se elaboran las páginas durante la presentación, preparar un modelo con la cantidad de información que va en cada página y su disposición. Hacer en cada hoja una anotación de tiempo para calcular el tiempo de exposición.



Acetatos

Ventajas

- Puede ir construyendo y mejorando su presentación con el tiempo, y adicionar información y anotaciones con un marcador especial durante la presentación.
- No exige destrezas especiales del capacitador.
- Puede elaborarlos e imprimirlos en su propio computador
- Se archiva fácilmente.
- Ocupa poco espacio.
- Puede ir construyendo un concepto o una figura (diagrama, mapa, etc...) durante la presentación, para ilustrar un proceso o un ordenamiento lógico por medio de la superposición de acetatos.

Desventajas

- Requiere de mucho orden y conocer a fondo la presentación (los acetatos deben estar numerados para cada ocasión o presentación).
- En cada acetato caben pocas líneas de texto de buen tamaño; por lo tanto, sirve sólamente para enunciar ideas o conceptos clave que deben ser desarrollados verbalmente por el expositor o capacitador.
- La oscuridad necesaria para la proyección impide que los participantes puedan tomar apuntes.
- Se debe entregar por escrito a los participantes la totalidad de los conceptos expuestos en los acetatos, incluyendo lo que el expositor desarrollará verbalmente pero de manera más amplia y completa; para ese fin, por lo tanto, no es apropiado fotocopiar o imprimir los acetatos.

Peligros

- Demasiada información en cada acetato y letra muy pequeña que en la proyección resulta ilegible.
- La imagen proyectada no cuadra con la proporción de la pantalla.
- Acetatos rayados, envejecidos o desteñidos que resultan ilegibles.
- Textos muy densos, más apropiados para un folleto.
- El proyector queda prendido y sin acetato, lo que distrae la atención del auditorio.
- La exposición no coincide con el acetato en la pantalla.
- El tiempo previsto no alcanza para exponer todos los acetatos y al terminar la exposición se quedan sin presentar conceptos clave.
- Utilizar el tiempo de la exposición para ajustar la imagen (ubicación, foco, distancia, conexiones, etc.).
- Se funde el bombillo.

¿Qué necesito?

- Un guión inicial que sirva de guía para desarrollar ordenadamente las ideas en cada uno de los acetatos.
- Acetatos para impresora láser, de punto o fotocopiadora, para imprimir en color o con tinta negra (según sus necesidades o equipos).
- Marcador especial para acetatos (de tinta permanente).
- Equipo de proyección.
- Bombillo de repuesto.
- Un guión para el expositor con las ideas complementarias que deberá desarrollar verbalmente a partir de cada acetato.



Carteleras

Ventajas

- Permiten presentar información sistematizada y permanente, incluir fotografías, imágenes, mapas, diagramas y texto entre otros.
- Pueden quedar exhibidas durante todo el taller.
- Son manejables.

Desventajas

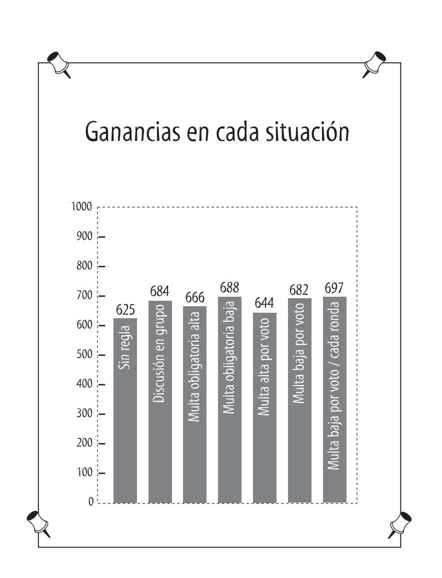
- Se requiere tiempo para diseñarlas y elaborarlas.
- No se pueden enriquecer con comentarios.
- Es necesario disponer de mucho espacio para exhibirlas.

Peligros

- Utilizar notas escritas por otros o que no se conocen bien.
- Leer literalmente las notas, es decir, que la exposición resulte "telegrafiada" y los conceptos pierdan sentido y profundidad.
- Acostumbrarse a las notas o depender de ellas para hablar con claridad y sentido lógico.
- Que la exposición no coincida con la información entregada por escrito a los participantes.

¿Qué necesito?

- Papel durable.
- Imágenes, fotos, mapas, diagramas, etc.
- Pegamento.
- Recursos de impresión.
- Cinta adhesiva u otro medio para fijarlas a la pared.



Diapositivas

Ventajas

- Puede ir construyendo y mejorando su presentación con el tiempo, adicionando o cambiando de lugar las diapositivas.
- Permite combinar imágenes con texto.
- Sirve para hacer presentaciones ante grupos pequeños o grandes.
- Es especialmente útil para mostrar detalles de maquinaria, lugares, personajes y en general imágenes captadas por medio de cámara fotográfica.

Desventajas

- No permiten adicionar información durante la presentación.
- Se deterioran con facilidad.
- Sólo puede devolverse durante la presentación en forma lineal.
- Es costosa y dispendiosa de producir.
- La oscuridad necesaria para la proyección impide que los participantes tomen apuntes.

Peligros

- El empleo de fotografías de mala calidad, lo cual sólo es evidente cuando la diapositiva es proyectada.
- Que se produzcan fallas técnicas y de logística el día de la presentación: se traba el carrete, se funde el bombillo, se produce un corte de energía...

¿Qué necesito?

- Un guión.
- Presentación montada en el computador e imágenes adicionales para enviar al servicio que provee las diapositivas.
- Numerar las diapositivas.
- Salón y recursos técnicos apropiados: equipo de proyección, mesa, control remoto.
- Bombillo de repuesto.
- Hacer una proyección de ensayo para corroborar el orden de la presentación, así como la nitidez y calidad de las diapositivas, la adecuada ubicación del equipo, el foco y la visibilidad desde todos los puntos del salón.



Notas o apuntes

Ventajas
- Complementar la información resumida que se presente por otros medios como acetatos, diapositivas, opacos, ordenador, etc.
- Refrescar la memoria del expositor y ayudar a seguir el hilo conductor de la presentación.
- Muy útil para recordar e incluir datos estadísticos.
- Si sólo tiene notas o fallaron los medios técnicos, puede utilizarlas para hacer una exposición verbal.

Desventajas
- El expositor debe desarrollar su propio estilo de guión y de notas, fácil de seguir y entender.

Peligros
- Utilizar notas escritas por otros o que no se conocen bien.
- Leer literalmente las notas, es decir, que la exposición resulte "telegrafiada" y los conceptos pierdan sentido y profundidad.
- Acostumbrarse a las notas o depender de ellas para hablar con claridad y sentido lógico.
- Que la información presentada no coincida con la entregada por escrito a los participantes.

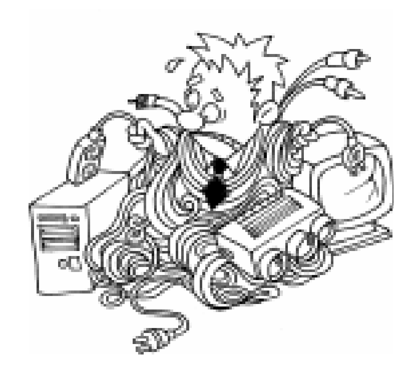
¿Qué necesito?
- La información complementaria a las ideas que se enuncian por otros medios (acetatos, diapositivas, papelógrafo, etc.) no la misma.
- Tarjetas numeradas o diferenciadas por colores y ordenadas según el orden lógico del tema.
- Escritura clara y concisa.
- Luz suficiente y bien ubicada para leer las notas. Es ideal utilizar una lámpara halógena de mesa con la luz dirigida hacia abajo, que produce un haz estrecho que no afecta la proyección ni distrae al auditorio.
- Hacer un ensayo para contabilizar el tiempo y hacer las anotaciones correspondientes en las tarjetas.

Videobeam o datashow

Ventajas
- Puede ser conectado al computador o a un reproductor de video para proyectar imágenes fijas o en movimiento.
- Dinamiza las presentaciones.
- Versatilidad.
- Facilita la graficación.
- Flexibilidad.
- Una misma presentación puede ser utilizada muchas veces.
- El expositor no necesita dar la espalda al público.
- Tiempos de producción cortos.
- Permite proyectar diferentes tipos de presentación: en video, preparada en el computador (con o sin efectos), videoconferencia, etc. La imagen proyectada por el videobeam puede verse reflejada en una pared, en un telón o en una pantalla.

Desventajas
- Requiere habilidades tanto para su diseño como para la presentación.
- Genera rechazo en algunos públicos.
- La oscuridad necesaria para la proyección impide que los participantes puedan tomar apuntes.

Peligros
- Demasiados efectos que distraen al auditorio de lo fundamental.
- No hay unidad visual ni gráfica.



¿Qué necesito?
- Un guión.
- Recursos técnicos para preparar la presentación.
- Salón adecuado: que se pueda oscurecer, con visibilidad para todos los participantes y una pantalla o pared en la que se proyecta la imagen.
- Energía eléctrica.
- Conocimientos técnicos.
- Disponibilidad de equipos, cables y recursos técnicos que exija la presentación (computador,VHS, línea telefónica., etc.).
- Una mesa adecuada para disponer los equipos.
- El disquete, casete o disco que contiene la presentación.

Video

Ventajas

- Permite registrar procesos.
- Es agradable porque puede incluir música, efectos especiales, imagen y audio simultáneamente.
- Es impactante.

Desventajas

- Muy costoso.
- Requerimientos técnicos muy exigentes.
- Es lineal, tiene un principio, un desarrollo y un final que son inmodificables.
- No permite introducir comentarios durante la presentación.
- Desde el momento de la preproducción, es decir, en el proceso de producir el guión, se debe tener gran claridad sobre la estructura del tema.
- Requiere de destrezas específicas para su preparación.

Peligros

- La narración no coincide con la exposición.
- Problemas logísticos impiden la proyección (falta un cable de extensión o conexión, falla la energía eléctrica, etc.).

¿Qué necesito?

- Un guión general.
- Un guión de preproducción.
- Equipo de producción y material (cámara, luces, micrófonos, cables, casetes o discos grabables).
- Equipo de visualización para inventario de imágenes.
- Guión de postproducción.
- Equipo y materiales de postproducción.
- Pago de derechos de autor de la música (si la va a utilizar).
- Locutor, editor, productor.
- Transporte.
- Salón apropiado para la proyección y equipos (videobeam, televisor, VHS, pantalla o pared, etc.).

Presentación en computador

Ventajas

- Fácilmente transportable en un disquete o un CD.
- Es versátil, puede modificarla cuantas veces sea necesario, cambiar el orden de los cuadros, introducir nueva información, etc.
- Los programas disponibles en el mercado permiten incluir efectos de movimiento, composición, color, etc., que tienen un gran efecto en el público.
- Puede ser interactiva.
- No requiere destrezas diferentes a conocer el manejo del programa.
- Se puede proyectar por diferentes medios (un monitor o videobeam) o imprimirla en acetatos u opacos y presentarla mediante diferentes sistemas de proyección.

Desventajas

- Dependiendo del medio de proyección, sólo sirve para grupos reducidos.
- Requiere habilidad en el manejo del computador.
- Tal y como ocurre con los acetatos (que pueden ser preparados por este medio), sirve para enunciar ideas y conceptos mediante frases o listas. No es apropiado para presentar párrafos largos.
- Es necesario entregar a los participantes un documento impreso que incluya lo que el expositor desarrollará verbalmente, pues la oscuridad necesaria para la producción impide que los asistentes tomen apuntes.

Peligros

- Exceso de efectos o efectos no pertinentes que distraen la atención de lo fundamental.
- Falta unidad gráfica.
- Exceso de información.
- Fallas en las condiciones técnicas de proyección: el programa utilizado no está en el computador disponible en el lugar, fallas en la conexión de los cables, monitor muy pequeño, falla el videobeam, etc.
- Utilizar para la exposición una presentación preparada por otra persona, sin haberla examinado o haberse tomado el tiempo necesario para conocerla.

¿Qué necesito?

- Un guión.
- Un computador con el programa apropiado.
- Fotos, diagramas, mapas, logotipos, dibujos, esquemas, etc. y escaner para introducirlos al ordenador.
- Un computador en el sitio del taller con el mismo programa utilizado para preparar el archivo y las mismas fuentes utilizadas en la presentación (tipos).
- Un medio de proyección: televisor, videobeam y pantalla, telón o pared.
- Salón adecuado: que se pueda oscurecer y que tenga buena visibilidad de la superficie de proyección para todos los participantes.
- Guión para el expositor.
- Ensayo previo en el lugar.

Visita de campo

Ventajas

- Contacto directo y real con una experiencia que es pertinente en el aprendizaje.
- Es interactiva.
- Favorece la participación y la intervención de los participantes mediante preguntas espontáneas.
- En ocasiones, la experiencia que proporciona la visita al grupo es insustituible en el proceso de capacitación.
- No exige el empleo de medios técnicos, con la excepción única del megáfono.

Desventajas

- Tanto los visitantes como los anfitriones deben recibir una inducción previa para que el encuentro sea productivo y para reducir los impactos negativos.
- Requiere de una preparación cuidadosa y la confirmación, en un momento cercano a la visita, de que las condiciones relevantes del lugar están vigentes.
- Requiere que el acompañante (docente, coordinador o moderador) tenga la habilidad de mantener la cohesión del grupo durante la visita.

Peligros

- Fallas en los medios de transporte.
- Choques culturales entre los visitantes y los anfitriones.
- El tiempo invertido en el desplazamiento es mayor que la duración de la visita o excesivo respecto de los beneficios que aporta la excursión.
- El grupo impacta negativamente a los anfitriones.
- Problemas de orden público.
- Si el espacio es muy amplio, el grupo puede dispersarse.
- Las condiciones del lugar cambiaron y la visita pierde su razón de ser porque no se encuentra lo que se esperaba (un proceso, un grupo de personas, un procedimiento...).
- El megáfono distorsiona el sonido y no puede cumplir su función.
- El tiempo de la visita se extiende más allá de lo programado.
- El capacitador no puede mantener el hilo conductor (la pertinencia de la visita con el tema y con el taller) por lo que esta actividad de capacitación se convierte en un paseo y se pierde una buena cantidad de tiempo que es irremplazable en el contexto de la capacitación.

¿Qué necesito?

- Medios de transporte.
- Programa.
- Instrucciones para el comportamiento que debe seguir el grupo y un guión de la visita.
- Mapas del lugar.
- Un anfitrión encargado y preparado para la visita.
- Confirmación de todos los detalles (alimentación si es necesaria, disponibilidad de servicios sanitarios, etc.).
- Un megáfono.
- Importante: el grupo debe saber con anticipación cuál es el atuendo apropiado (zapatos, abrigos, sombrero, impermeable) y si es necesario llevar insecticida o bloqueador solar, etc.





Para toda visualización el arte está en comprimir en pocas palabras e imágenes el contenido del mensaje. Pero tenga cuidado de no usar palabras aisladas que dificulten la comprensión de la idea.

Utilice los medios de visualización que usted domina. Si utiliza alguno por primera vez, pruebe antes y muestre a alguna persona de su confianza lo que desea presentar, para conocer su opinión acerca de la calidad y ajustar y refinar su presentación.

Elija los medios de visualización que sean apropiados para el grupo de participantes y no exagere utilizando muchos y distintos medios de visualización. Primero, porque usted tiene que organizar más; segundo, porque con esto hay mayores posibilidades de fallar, y tercero, porque muchos cambios también cansan a los participantes. Recuerde que cantidad no es sinónimo de calidad. Esto también cuenta para la cantidad y combinación de colores. Lo más vistoso y colorido no es lo más comprensible; uselas para enfatizar y no para impresionar. Cuando visualice, diríjase al grupo y no a la pantalla o tablero.

Somos conscientes de que existen circunstancias en las que no se puede llevar a cabo una visualización como la que recomendamos en este capítulo. En este caso, existen otras formas de recoger la información del taller y elaborar la documentación; por ejemplo, las grabaciones de las sesiones de trabajo, las presentaciones y las discusiones. Pero esto toma tiempo y se requiere disciplina y compromiso para recuperar la información recolectada.

8.3. Las herramientas al servicio de la capacitación

Desde el principio declaramos que la participación es uno de los ejes del enfoque de este manual. También aseguramos que lograr la participación es un desafío, que puede enfrentarse exitosamente por medio de una combinación de factores; uno de estos es el uso de herramientas didácticas.

Nosotras hemos realizado una recopilación de herramientas que son complementarias entre sí para suplir diferentes necesidades de capacitación, y que usted puede mejorar con las que ya conoce, con sus propias consultas o con una combinación adecuada de ambas.

¿Qué herramienta utilizar?

Recuerde que no hay recetas; las herramientas que presentamos aquí deben ser tomadas como una de las posibles opciones para abordar un cierto enfoque participativo. Cada taller es un evento único y por tanto la elección estará sujeta al balance de los siguientes criterios:

- El tema del taller y sus contenidos.
- El tipo de información que se quiere obtener: cualitativa o cuantitativa.
- La manera como se va a guardar la información obtenida: en su forma original de recolección o solamente un resumen de lo sucedido.
- El perfil profesional y personal de los participantes: ¿practican las mismas disciplinas o tienen el mismo

nivel de experiencia?, ¿es un grupo de perfil heterogéneo?; si es mezclado, ¿cómo es la proporción de unos con respecto a otros?

- El tamaño del grupo de participantes. Existen herramientas que son útiles en grupos reducidos y pierden su objetividad y efectividad en grupos numerosos.
- El momento del proceso de la capacitación, es decir, si se implementa en una etapa inicial, en una intermedia, en una fase avanzada de la ejecución del taller o inclusive en la etapa final o de postaller.
- La necesidad específica; por ejemplo, analizar problemas, priorizar alternativas o tomar decisiones.
- El tiempo disponible para realizar el ejercicio.
- El contexto cultural en el cual se desarrolla.
- El espacio físico donde se aplicará.
- El nivel de conocimiento y manejo que el equipo de capacitación tiene de las herramientas.
- La disponibilidad de los insumos y materiales que requiere la implementación de cada herramienta.

Las necesidades de los participantes determinan la combinación de herramientas que permite elevar los niveles de participación y obtener la información más acertada del cruce de los diferentes resultados.

Antes de proponer el empleo de una u otra herramienta es recomendable verificar con anterioridad el manejo que se tiene de ella y confirmar que la cantidad y calidad de los requerimientos técnicos y logísticos estén disponibles.



Deber tenerse cuidado de no transmitir la sensación de que se quiere instrumentalizar la participación, pues estas herramientas son medios y, por lo tanto, utilizar una u otra no es el fin en sí. Lo más importante es llegar a satisfacer las necesidades de capacitación de los participantes; hacia ese propósito debe estar dirigido el uso de las herramientas participativas.

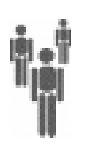
Procure utilizar herramientas que ya conoce por su experiencia anterior o una nueva que haya ensayado y de cuyo funcionamiento esté seguro. Nunca improvise.

Si existe una alternativa por parte de los participantes a la herramienta y procedimiento que usted propone, no se incomode; por el contrario, conózcala y busque mejorar su propia caja de herramientas. Así también usted respeta y valora a los participantes y pone en práctica el principio de que el aprendizaje es mutuo.

Antes de llevar a cabo la etapa de aplicación de cualquier herramienta, asegúrese de que el procedimiento ha quedado claro; así se crea un ambiente de confianza. Muestre flexibilidad para adaptar a las circunstancias la herramienta elegida, en caso de que sea necesario; sea creativo para aprovechar al máximo las opiniones de los participantes. Procure visualizar los objetivos, los materiales necesarios, los pasos, los resultados esperados, el tiempo y las recomendaciones específicas de cada dinámica; esto ayudará a lograr los objetivos con mayor precisión.

¿ Para cuántas personas ?

10 - 25



¿ Cuánto tiempo toma ?

En total:
10 - 50 minutos

Por persona:
2 minutos



¿ Para qué sirve ?

Para iniciar y conocerse mutuamente. Con criterios definidos se asegura que al hacer la presentación de los participantes se reciba de todos la información básica.

¿ Cuándo se usa ?

Al iniciar el taller.

¿ Qué materiales necesito ?

Cartelera, papelógrafo y marcadores.

¿ Qué variaciones puede tener ?

1. En vez de escribir directamente en el papelógrafo puede utilizar tarjetas, una por dato. Cada persona que pasa adelante a exponer va pegando sus tarjetas en la cartelera.

2. Los participantes se pueden presentar mutuamente en pareja.

3. Si se quiere una presentación muy rápida se le pide a cada participante que se presente con su nombre y un adjetivo: por ejemplo, Ana la sonriente, Juan el osado, etc.

¿ Otras recomendaciones ?

La ventaja de esta presentación es que puede ser preparada antes de que comience el taller propiamente dicho, de manera que los participantes estén entretenidos rellenando la matriz.

Se puede incluir otros datos como por ejemplo 'el día más felíz', cosas que no le gustan, lo que más quiere, sus temores, etc.

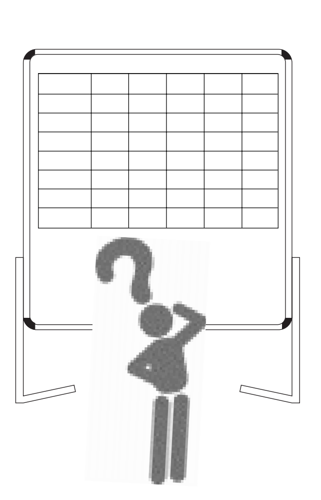
¿ Cómo se usa ?

1. Se prepara una cartelera en la que hay datos de los participantes que es importante saber; por ejemplo, nombre, edad, procedencia, estado civil, hijos, profesión, pasatiempos, sueños, libro favorito, música favorita, etcétera.

2. Se asigna un tiempo para que los propios participantes escriban sus datos en la matriz al entrar al salón.

3. Después, cada participante lee y explica sus propios datos al grupo.

4. La cartelera permanece visible durante todo el taller.



Nombre	Procedencia	Profesión	Cargo	Pasatiempo	¿Con qué sueña?

¿ Para cuántas personas ?

10 - 25

¿ Cuánto tiempo toma ?

Entrevistas:
15 minutos

Presentación por cada persona:
2 minutos

¿ Para qué sirve ?

Para conocerse mutuamente al dar inicio al taller. Esta herramienta ayuda a romper el hielo porque permite que los participantes hablen más de aspectos personales con lo que se llega a un conocimiento más profundo del grupo.

¿ Cuándo se usa ?

Al iniciar el taller.

¿ Qué materiales necesito ?

Papel para tomar apuntes.

¿ Qué variaciones puede tener ?

Visualizar la información recibida en tarjetas que se pegan en una cartelera en la medida en que se va haciendo la exposición. Al final queda una tabla con la información de todos los participantes.

La cantidad de información que se espere obtener en la entrevista dependerá del tipo de evento y de la relevancia que determinados datos puedan tener para el taller.

¿ Otras recomendaciones ?

Busque que las parejas se conformen entre personas que no se conocen o que se conocen poco. Si se percata de que algunas parejas quedaron conformadas por personas que ya se conocen intervenga para cambiar esa situación.

Se pueden incluir datos de la presentación estandarizada.

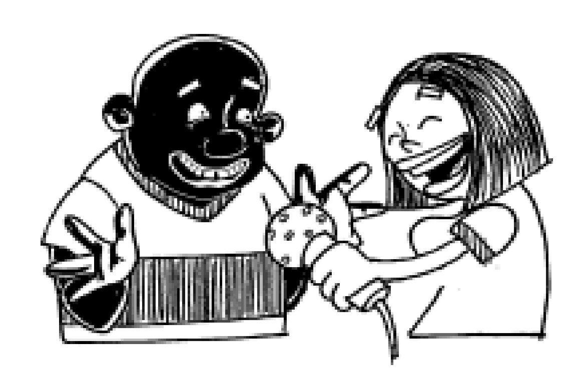
¿ Cómo se usa ?

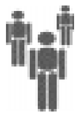
1. Se forman parejas.

2. Las parejas se entrevistan mutuamente preguntándose datos personales de interés. Esto lo hace cada pareja en privado.

3. Cada participante presenta a su pareja ante el grupo, socializando lo que averiguó en la entrevista privada.

En total, toma entre 30 y 75 minutos desarrollar esta herramienta.



¿ Para cuántas personas ?	***¿ Cuánto tiempo toma ?***	***¿ Para qué sirve ?***	***¿ Cuándo se usa ?***
5 - 20 	Dibujo: 10 minutos Exposición de cada participante: 2 minutos	Para iniciar el taller y conocerse mutuamente; tiene la ventaja de que incentiva la creatividad y ayuda a romper el hielo entre los participantes.	Al inicio del taller.

¿ Qué materiales necesito ?

Papeles, marcadores y lápices.

¿ Qué variaciones puede tener ?

Después de hacer el propio dibujo, los participantes pueden formar parejas, entrevistarse y presentarse mutuamente ante el grupo.

En vez de hacer un dibujo, cada participante puede escribir una frase con la cual se identifica.

¿ Otras recomendaciones ?

Esta herramienta también es adecuada para iniciar un taller en el que participan personas que ya se conocen.

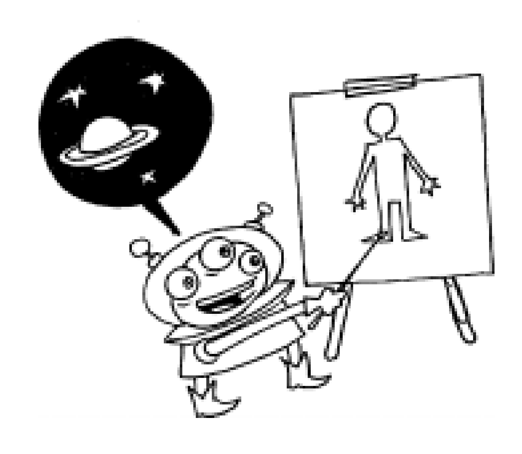
¿ Cómo se usa ?

1. Cada participante recibe una hoja en blanco y marcadores o lápices.

2. Cada participante dibuja una imagen en la que se siente representado.

3. Se hace una exposición en la que cada participante se presenta y explica su dibujo.

Implementarla toma entre 20 y 60 minutos: 10 minutos para hacer el dibujo y 2 minutos máximo para la exposición de cada participante.



Para que los participantes se presenten • **Mediante ilustraciones**

¿ Para cuántas personas ?

Hasta
25

¿ Cuánto tiempo toma ?

Elegir las imágenes:
5 minutos

Exposición
de cada participante:
2 minutos

¿ Para qué sirve ?

Para conocerse mutuamente e iniciar. Ayuda a romper el hielo, pues las ilustraciones estimulan la narración de anécdotas e informaciones que generalmente no surgen en una presentación personal. También es adecuada para iniciar un taller en el que los participantes ya se conocen.

¿ Cuándo se usa ?

Al iniciar el taller.

¿ Qué materiales necesito ?

Muchas ilustraciones (de almanaques, revistas, postales, pequeños afiches, etcétera) con motivos variados de paisajes, situaciones, personas, cosas...

¿ Qué variaciones puede tener ?

1. Según la cantidad de participantes y el tiempo disponible, se puede reducir el número de ilustraciones por persona a dos o a una.

2. Pedir a los participantes que elijan una ilustración que les guste mucho y otra que no les guste para que en la exposición expliquen sus motivos.

3. Después de elegir las imágenes, los participantes pueden formar parejas, entrevistarse mutuamente y presentar al compañero ante la plenaria.

¿ Otras recomendaciones ?

1. Es importante que las ilustraciones tengan una gran diversidad de temáticas y motivos; a mayor diversidad, mejor resultará la dinámica.

2. Las ilustraciones deben ser suficientemente grandes como para que sean visibles al público en la plenaria.

¿ Cómo se usa ?

1. Se reparten muchas ilustraciones sobre una mesa grande o sobre el suelo de tal forma que todos puedan verlas.

2. Cada persona elige tres ilustraciones que tengan relación con sus experiencias personales o en las que se sientan representados.

3. Cada participante se presenta brevemente, mencionando su nombre, profesión, etcétera; al final, muestra las ilustraciones que eligió y comenta por qué las escogió.

Implementar esta herramienta toma entre 30 y 60 minutos: 5 minutos para elegir las imágenes y 2 minutos máximo para la presentación de cada participante.



¿ Para cuántas personas ?

5 - 25

¿ Cuánto tiempo toma ?

Para dibujar el escudo:
5 minutos

Exposición de cada participante:
3 minutos

¿ Para qué sirve ?

Para conocerse y dar inicio al taller. Ayuda a romper el hielo pues abre un espacio para contar, de manera creativa, información que generalmente no surge en una presentación personal. También es adecuada para iniciar un taller en el que participan personas que ya se conocen.

¿ Cuándo se usa ?

Al iniciar el taller.

¿ Qué materiales necesito ?

Papeles y marcadores o lápices.

¿ Qué variaciones puede tener ?

1. Los aspectos se pueden definir entre todo el grupo o cada persona puede elegir los suyos.

2. El escudo puede representar el proyecto en que trabaja.

3. En vez de dibujar un símbolo pueden escribir una frase.

¿ Otras recomendaciones ?

Procure que los participantes se sientan en la libertad de hacer pública la información de manera voluntaria; si, por ejemplo, alguno no siente deseos de informar sobre su adolescencia, no lo presione, preséntele una alternativa.



¿ Cómo se usa ?

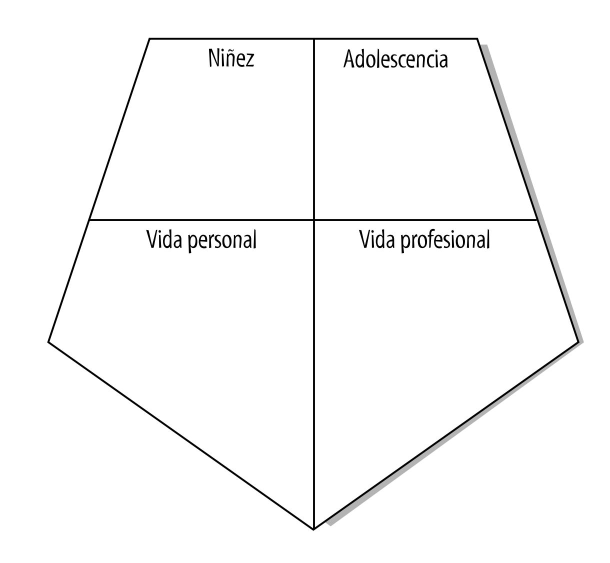
1. Cada persona recibe una hoja en blanco, dibuja en ella un escudo y lo divide en cuatro partes.

2. Cada parte representa un aspecto significante de su vida: profesión, intereses personales, familia, etcétera.

3. En cada una de las partes, los participantes dibujan un símbolo que represente ese aspecto de su vida.

4. Cada uno de los participantes presenta a la plenaria su escudo y explica los símbolos que eligió.

Implementar esta herramienta toma entre 20 y 60 minutos: 5 minutos para dibujar el escudo y unos 3 minutos para la exposición de cada participante.



Para que los participantes se presenten • **El libro de mi vida**

¿ Para cuántas personas ?

10 - 25

¿ Cuánto tiempo toma ?

Escribir el libro:
10 minutos

Exposición
de cada participante:
3 minutos

¿ Para qué sirve ?

Para iniciar y conocerse mutuamente.

¿ Cuándo se usa ?

Al inicio del taller.

¿ Qué materiales necesito ?

Papel y marcadores o lápices.

¿ Qué variaciones puede tener ?

El capacitador puede recoger las hojas y leer los libros en voz alta. El grupo adivina de quién es el libro. después, el autor del libro hace sus comentarios adicionales.

Esto es posible cuando existe un cierto nivel de conocimiento entre los participantes.

¿ Otras recomendaciones ?

Esta herramienta también es adecuada para iniciar un taller en el que los participantes ya se conocen.

Los libros pueden quedar a disposición permanente de los participantes para que los consulten.



¿ Cómo se usa ?

1. Se reparten hojas en blanco y marcadores o lápices.

2. Cada participante escoge un título para su obra y desarrolla entre 4 y 8 capítulos que representen su vida, por ejemplo: infancia, adolescencia, estudios, vida laboral, mi familia, mi barrio, mi ciudad, mis preferencias, mis conflictos, mis retos, mis amores, etcétera.

3. Ante la plenaria, cada participante lee su propio libro y hace comentarios adicionales si es necesario.

Implementar esta herramienta toma entre 60 y 90 minutos: 10 minutos para escibir el libro y 3 minutos máximo para la exposición de cada participante.



¿ Para cuántas personas ?

10 -25

¿ Cuánto tiempo toma ?

Dibujar la silueta:
10 minutos

Exposición
de cada participante:
2 minutos

¿ Para qué sirve ?

Para conocerse mutuamente e iniciar el taller. Es muy útil para romper el hielo entre los participantes.

¿ Cuándo se usa ?

Al inicio del taller.

¿ Qué materiales necesito ?

Papel y marcadores.

¿ Qué variaciones puede tener ?

Los participantes, después de terminar los dibujos de las siluetas, pueden formar parejas, entrevistarse y presentar al otro ante el grupo general.



¿ Otras recomendaciones ?

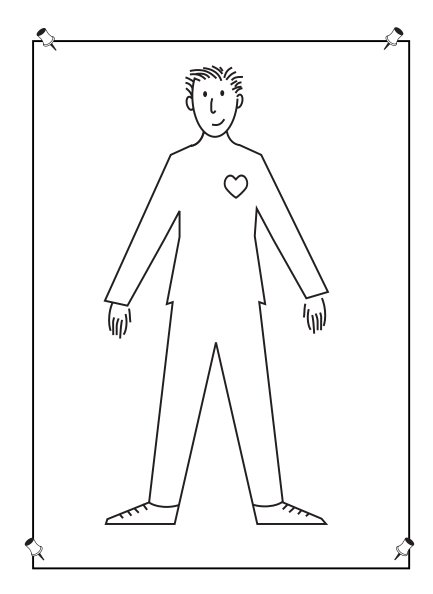
Esta herramienta también es adecuada para iniciar un taller en el que participan personas que ya se conocen.



¿ Cómo se usa ?

1. Se reparte una hoja de papelógrafo para cada participante y marcadores.
2. Se elige una silueta y se define qué aspecto se le asigna a cada parte: la cabeza, por ejemplo, representa la identidad de la persona (nombre, edad, etc.); las manos, lo que hace; el corazón, cómo se siente; el estómago, qué expectativas tiene; la cintura, sus temores; la cadera, sus desafíos; los pies, de dónde procede; etc.
3. Cada participante dibuja una silueta en su hoja y escribe con palabras clave al lado de la respectiva parte del cuerpo el aspecto definido.
4. Ante la plenaria, cada participante presenta su silueta y la explica.

Implementar esta herramienta toma entre 40 y 60 minutos: 10 para dibujar la silueta y 2 minutos máximo para la exposición de cada participante.



Para que los participantes se presenten • **El ovillo**

¿ Para cuántas personas ?



10 - 25

¿ Cuánto tiempo toma ?

Entre
30 y 45
minutos

¿ Para qué sirve ?

Para que los participantes se presenten y aprendan, en forma amena, los nombres de los demás. Ayuda a romper el hielo.

¿ Cuándo se usa ?

Se puede llevar a cabo al inicio del taller como presentación, más tarde durante el primer día o al iniciar la segunda jornada, a manera de dinámica.

¿ Qué materiales necesito ?

Un ovillo de lana.

¿ Qué variaciones puede tener ?

1. Además del nombre de los participantes se puede decir algo más, como el lugar de procedencia, la institución o lugar de trabajo, un lema personal, etc.

2. Otra posibilidad es que la persona que lanza el ovillo hace una pregunta y la que lo recibe la responde.

3. Una vez formada la telaraña se puede hacer una reflexión sobre las implicaciones del trabajo en colectivo.

¿ Otras recomendaciones ?

Para evitar que alguien suelte la cuerda y se dañe el ejercicio, prevenga a los participantes para que sujeten bien el hilo.



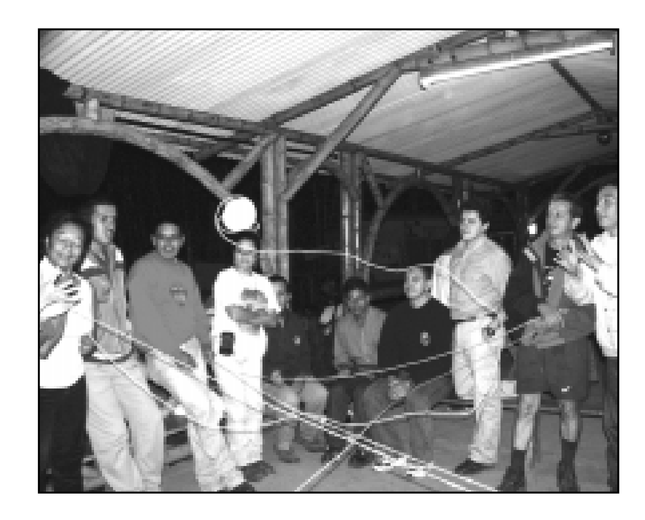
¿ Cómo se usa ?

1. Los participantes forman un círculo.

2. El capacitador toma un ovillo de lana, sujeta el hilo por el extremo, dice su nombre y sin soltar el hilo lanza el ovillo a otra persona en el círculo.

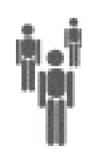
3. La persona que recibe el ovillo dice su nombre, sujeta el hilo y sin soltarlo lanza el ovillo a otro participante. Esta operación se repite hasta que todos los integrantes del círculo tengan sujeto un punto del hilo y se haya formado una telaraña.

4. La persona que completó el paso anterior devuelve el ovillo a la que se lo pasó, llamándola por su nombre y así sucesivamente, desenredando la telaraña hasta que el ovillo vuelva a quedar en manos del capacitador.



¿ Para cuántas personas ?

20-25



¿ Cuánto tiempo toma ?



45-60 minutos

¿ Para qué sirve ?

Para que los participantes se conozcan entre sí. Para que, además de los datos personales, se conozcan algunas habilidades particulares de los participantes.

¿ Cuándo se usa ?

Cuando se tiene un grupo experimentado en el tema del taller y se quiera conocer en detalle la experticia o habilidades propias de cada participante; esta información sirve en la organización de grupos durante el taller o en la delegación de trabajos sobre el tema.

¿ Qué materiales necesito ?

Papel periódico, marcadores.

¿ Qué variaciones puede tener ?

En vez de pareja cada uno elabora su propio clasificado y lo presenta. También se puede incluir en la hoja de papel la elaboración de un "retrato" del participante que se presenta y datos de la Presentación estandarizada.

¿ Cómo se usa ?

El ejercicio se asemeja a la elaboración de un clasificado en un diario, anunciando las habilidades de la persona para conseguir un empleo en el puesto deseado. Selección de las habilidades que se quieren dar a conocer, por ejemplo: años de trabajo en el tema, capacitaciones que la persona haya recibido que lo hacen adecuado para desempeñarse en el tema, relación que tenga con otras instituciones, las referencias, etc.

1. El grupo se organiza en parejas; a cada una se le entregan dos hojas de papel periódico y marcadores.

2. Los integrantes de las parejas se entrevistan mutuamente preguntando por datos personales y las habilidades del participante que se quieran resaltar.

3. Todos escriben los datos de su compañero o compañera en una de las hojas de papel periódico.

4. Cada pareja organiza la información y se prepara para presentarla ante la plenaria.

5. Los integrantes de las parejas se presentan (el uno al otro).

6. Se elaboran carteleras con esa información y se dejan visibles durante todo el taller.



¿ Para cuántas personas ?

20-25

¿ Cuánto tiempo toma ?

Entre 60 y 90 minutos

¿ Qué materiales necesito ?

Hojas de papel diseñadas para el ejercicio, una para cada participante; marcadores y tableros.

¿ Para qué sirve ?

Para que los participantes puedan mejorar el nivel de conocimiento sobre sus compañeros de taller.

¿ Cuándo se usa ?

Cuando el grupo de participantes se conoce desde antes, con el fin de que se conozcan mejor. En talleres de varios días, cuando se ha avanzado en la capacitación y se quiere saber el nivel de conocimiento alcanzado entre los participantes.

¿ Qué variaciones puede tener ?

1. En talleres de grupos pequeños (entre siete y doce personas) o personas de la misma organización o empresa, se pueden escribir los nombres de todos los participantes en papeletas separadas; las papeletas se doblan y se ponen entre un sobre grande para que cada participante tome un nombre al azar.

2. Cada persona elabora el cartel correspondiente al nombre que sacó del sobre y lo presenta en la plenaria sin mencionar el nombre; para que el que se sienta representado o los demás quienes adivinen de quién se trata.

3. Si es necesario se complementa la información y todos los carteles se fijan en un lugar visible.

¿ Otras recomendaciones ?

Se recomienda incluir en el cartel, además de la información mencionada, datos informales que complementen la identidad de la persona en cuestión.

Cuando la persona no sea identificada en el primer momento, el facilitador debe procurar que se mantenga el orden en la plenaria.

¿ Cómo se usa ?

1. se prepara un cartel que tiene espacios predeterminados para la información que se desea incluir: sus gustos o preferencias, cosas que no le gustan, lo que quiso ser y no pudo, su procedencia o lugar de origen.

2. Se entrega a cada participante una hoja de papel con el formato previamente diseñado como se muestra abajo.

3. Se pide a los participantes que escriban en el formato sus datos en los espacios predeterminados, pero se les advierte que deben dejar el espacio del nombre sin diligenciar (esta es la clave del ejercicio).

4. Se recogen los carteles y se distribuyen entre los participantes, comprobando que ninguno reciba su propio cartel.

5. Se le pide a los participantes que lean la información y traten de localizar a la persona mentalmente.

6. Ante la plenaria, cada participante lee la información y dice de quién se trata, a quién corresponden esos datos. Si con las referencias leídas no puede identificar a la persona, las vuelve a leer en voz alta y pide a otro participante que identifique a la persona en cuestión.

7. Una vez "encontrada" la persona se escribe el nombre debajo de la foto y el identificado paga la recompensa a quien logró identificarlo.

8. Los carteles se fijan en un lugar visible hasta que termine el taller.

SE BUSCA

Le gusta ______________________

Le disgusta o no le gusta ______________________

Lo que muy pocos saben de el o ella ______________________

Nació en ______________________

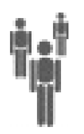
Vive en ______________________

Admira a ______________________

Además ______________________

¿ Para cuántas personas ?

10 - 30



¿ Cuánto tiempo toma ?

20-30 minutos



¿ Para qué sirve ?

La herramienta Parejas famosas sirve para formar, al azar y en forma amena, parejas o grupos de participantes.

¿ Cuándo se usa ?

En cualquier momento del taller, para integrar personas de manera dinámica.

¿ Qué materiales necesito ?

Tarjetas y marcadores o lápices.

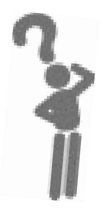
¿ Qué variaciones puede tener ?

En vez de famosos podría utilizar animales de un mismo tipo o ciudades de una misma región o país, u otras categorías similares.



¿ Otras recomendaciones ?

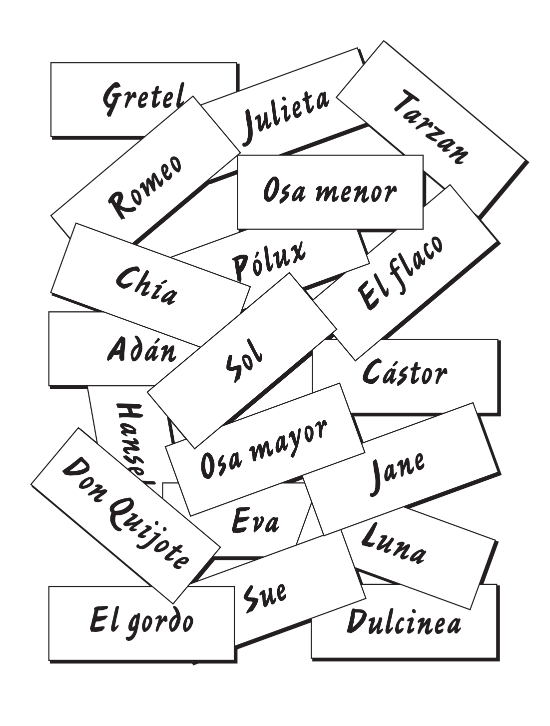
Si el capacitador conoce al grupo previamente y se percata de que las parejas quedaron conformadas por personas que ya se conocían, puede sugerir cambios con otros.



¿ Cómo se usa ?

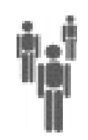
1. Se preparan tarjetas con nombres de parejas conocidas (por ejemplo Adán y Eva o Romeo y Julieta, etcétera) o de personas famosas de un sector (cantantes, actores, deportistas, escritores, etcétera).

2. Los participantes escogen a ciegas una tarjeta y preguntan quién tiene la tarjeta o tarjetas correspondientes a su pareja o grupo. Por ejemplo, la persona que saca la tarjeta de Romeo busca a quien tiene la tarjeta de Julieta o una persona que saque la tarjeta de un cantante famoso busca entre el grupo las demás tarjetas de cantantes.



¿ Para cuántas personas ?

10 - 30



¿ Cuánto tiempo toma ?

5-10 minutos

¿ Para qué sirve ?

La herramienta El coro de animales sirve para formar parejas al azar y romper el hielo.

¿ Cuándo se usa ?

En cualquier momento del taller, para integrar personas de manera dinámica.

¿ Qué materiales necesito ?

Tarjetas y marcadores o lápices.

¿ Qué variaciones puede tener ?

Se reparten tantas tarjetas como grupos (cuatro, cinco) se quieran conformar a igual número de personas que actuarán como cabeza de grupo y se les da instrucciones para hacer el sonido o movimiento correspondiente al animal que aparece en su tarjeta. A los demás se les entrega una tarjeta con el nombre o figura del animal del grupo correspondiente.

El sonido o movimiento característico de cada animal es la clave para que los participantes encuentren su grupo.

¿ Otras recomendaciones ?

Si el capacitador conoce al grupo previamente y se percata de que las parejas quedaron conformadas por personas que ya se conocían, puede intervenir y sugerir cambios con otros.

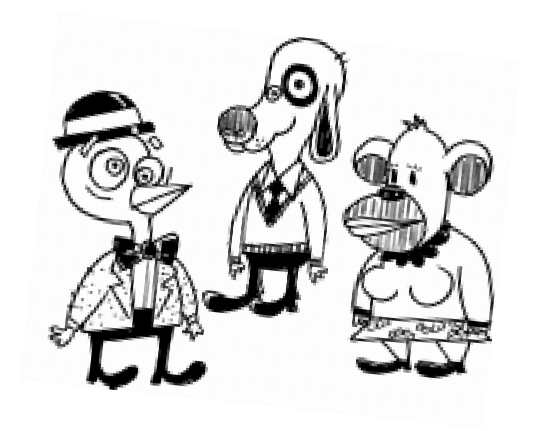


¿ Cómo se usa ?

1. Elija tantos animales como grupos o parejas necesite conformar, preferiblemente los que tengan un sonido o movimiento típico, por ejemplo el perro, el gato, el gallo, la serpiente, el gallo, el mico, etc.

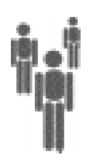
2. Se preparan tarjetas con los nombres o figuras de esos animales.

3. Cada participante recibe al azar una tarjeta. Para encontrar el grupo o pareja que le corresponde debe emitir el sonido o imitar el movimiento de animal que le correspondió; los demás hacen lo mismo y así los grupos o parejas se van identificando y encontrando.



¿ Para cuántas personas ?

10 - 30



¿ Cuánto tiempo toma ?

5-10 minutos

¿ Para qué sirve ?

Sirve para formar parejas o grupos al azar.

¿ Cuándo se usa ?

En cualquier momento del taller, para integrar personas de manera dinámica.

¿ Qué materiales necesito ?

Tarjetas, marcadores o lápices.

¿ Qué variaciones puede tener ?

Se emplean recipientes cerrados (como los magazines de los rollos fotográficos, por ejemplo), tantos como participantes haya en el grupo y se preparan de dos en dos con igual contenido: semillas, clips, monedas, guijarros, puntillas, un líquido, bolitas de papel, alfileres, etc.

Se reparten los recipientes para que los participantes los agiten: el sonido similar de lo que tienen adentro es la clave para encontrar a la pareja.

¿ Otras recomendaciones ?

Si el capacitador conoce al grupo previamente y se percata de que las parejas quedaron conformadas por personas que ya se conocían puede sugerir cambios con otros.



¿ Cómo se usa ?

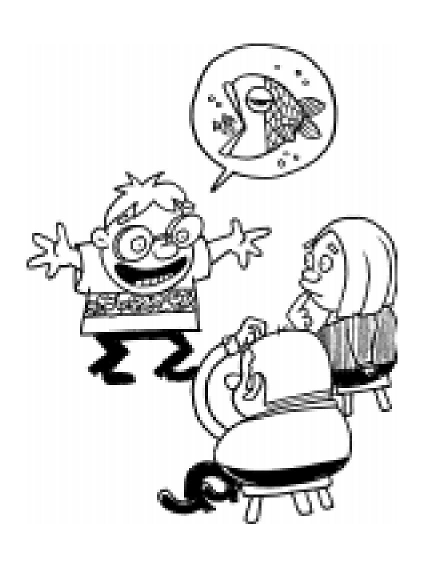
1. Todo refrán tiene dos partes:

Cuando el río suena...	piedras lleva.
De un árbol caído...	todos hacen leña.
Al que madruga...	Dios le ayuda.

Establezca cuántas parejas necesita conformar y elija igual número de refranes.

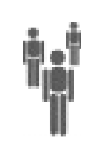
2. Organice cada refrán en dos tarjetas: la primera parte del refrán en una y la segunda en otra. Distribúyalas al azar.

3. Cada participante recita la parte del refrán que le tocó y busca entre los murmullos la parte que completa su refrán.



¿ Para cuántas personas ?

10 - 30



¿ Cuánto tiempo toma ?



5-10 minutos

¿ Para qué sirve ?

La herramienta Dos puntas de un hilo sirve para formar parejas o grupos al azar.

¿ Cuándo se usa ?

En cualquier momento del taller, para integrar personas de manera dinámica.

¿ Qué materiales necesito ?

Un ovillo y tijeras.

¿ Qué variaciones puede tener ?

Para conformar grupos se hacen nudos —uno para el grupo A, dos para el grupo B, tres para el grupo C, etc.— en la parte central del hilo, de manera que queden escondidos en la mano del capacitador que los sostiene mientras los participantes los escogen.

Cuando cada participante tiene una punta, el capacitador suelta los hilos y así se sabe cuáles personas integran cada grupo de acuerdo al número de nudos.

¿ Otras recomendaciones ?

Si el capacitador conoce al grupo previamente y se percata de que las parejas quedaron conformadas por personas que ya se conocían, puede sugerir cambios con otros.



¿ Cómo se usa ?

1. Se cortan tantas tiras de hilo como parejas necesite conformar.

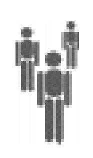
2. El capacitador toma los hilos en la mano de manera que por cada lado de la mano salga un extremo del hilo.

3. Cada participante toma un extremo de hilo y hace pareja con la persona que haya tomado el otro extremo. Las parejas se conocen cuando todas las puntas de los hilos que cuelgan de la mano del capacitador tienen un dueño.



¿ Para cuántas personas ?

10 - 30



¿ Cuánto tiempo toma ?



5-10 minutos

¿ Para qué sirve ?

Sirve para formar, al azar y en forma amena, parejas o grupos de participantes.

¿ Cuándo se usa ?

En cualquier momento del taller, para integrar personas de manera dinámica.

¿ Qué materiales necesito ?

Postales o tarjetas y tijeras.

¿ Qué variaciones puede tener ?

En las tarjetas se pueden escribir palabras o frases alusivas al tema del taller y se cortan en formas caprichosas o irregulares. Las parejas se encuentran uniendo las dos partes.

¿ Otras recomendaciones ?

Si el capacitador conoce al grupo previamente y se percata de que las parejas quedaron conformadas por personas que ya se conocían, puede sugerir cambios con otros.

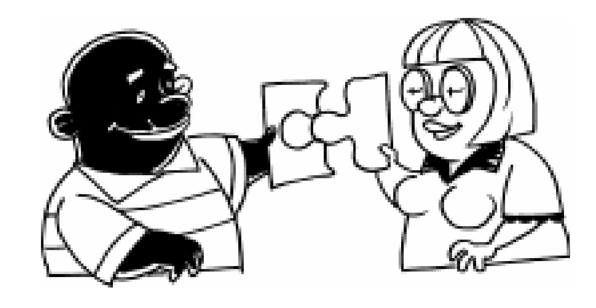
¿ Cómo se usa ?

1. Se necesitan postales o tarjetas en un número igual a la cantidad de parejas o grupos que se necesite conformar.

2. Cada tarjeta se corta en dos (si es para conformar parejas), o en tantas partes como integrantes tenga cada grupo.

3. Se reparten las partes entre el grupo, al azar. No deben sobrar partes.

4. Los participantes buscan a su pareja o grupo.



¿ Para cuántas personas ?

5-25

¿ Cuánto tiempo toma ?

30-45 minutos

¿ Para qué sirve ?

Para establecer de manera rápida el nivel de preferencias de los participantes acerca de diferentes opiniones en discusión.

El ejercicio sirve para priorizar y también para conocer el nivel de concordancia y divergencia acerca de un tema o asunto.

¿ Cuándo se usa ?

Después de una lluvia de ideas o de la identificación de problemas o alternativas. Es decir, cuando hay varias opciones y se debe adoptar solo una o pocas.

¿ Qué materiales necesito ?

Tableros, papel, marcadores, tarjetas.

¿ Qué variaciones puede tener ?

Si prefiere, se puede hacer votación anónima, es decir, que los participantes señalen su opinión en un tarjeta y la depositen en una bolsa.

Otra opción es que cada participante tenga derecho a tres votos y los asigne como le parezca conveniente; esto supone que el total de las opciones sea mayor de tres, porque si fuera igual habría un empate.

¿ Otras recomendaciones ?

Se aconseja que el facilitador esté muy pendiente de orientar la discusión pues es fácil caer en repeticiones.



¿ Cómo se usa ?

1. Se visualizan por medio de tarjetas todas las ideas u opciones sobre las cuales se va a decidir (en el ejemplo señaladas como a, b, c, d, e y f).

2. Los criterios que deben orientar la decisión se formulan claramente, pues todos deben ser tenidos en cuenta para la elección de una de las opciones.

3. Se recomienda a los participantes que voten (marcando una equis en la casilla correspondiente a una idea u opción) y que su votación considere todos los criterios planteados.

4. El facilitador explica las reglas de juego para la votación —cómo y en qué orden se vota— y los participantes proceden a marcar una opción cada uno.

5. Se ordenan las ideas u opciones según el número de votos que obtuvo cada una, de mayor a menor votación.

6. Entre todos se interpreta el resultado y se decide cómo se va a proceder con la opción elegida.

Criterio 1 ....
Criterio 2 ....
Criterio 3 ....
Criterio 4 ....

Idea / opción -c	xxxxxxxxxxxxxxxx
Idea / opción -b	xxxxxxxxxxxx
Idea / opción -a	xxxxxxx
Idea / opción -e	xxxx
Idea / opción -f	xxx
Idea / opción -d	x

¿ Para cuántas personas ?

5 – 25

¿ Cuánto tiempo toma ?



15 - 45 minutos

¿ Para qué sirve ?

Para conseguir información pertinente y variada en forma rápida, en plenaria o en grupos. Los temas son abiertos y se busca recolectar todas las ideas.

¿ Cuándo se usa ?

Cuando se requiera obtener ideas generales de las percepciones y reacciones de los participantes frente a un tema. Cuando se quiera introducir un tema.

¿ Qué materiales necesito ?

Papelógrafo, marcadores y tarjetas.

¿ Qué variaciones puede tener ?

1. A cada participante se le entrega un marcador y suficientes tarjetas. Tan pronto como ha expuesto su idea, la persona la escribe en una tarjeta y la fija en el tablero personalmente.

2. A continuación se pueden formar pequeños grupos que eligen entre todas las ideas expuestas unas cuantas y trabajan sobre ellas, analizando cómo se podrían realizar estas propuestas.

¿ Otras recomendaciones ?

- Para que los participantes se sientan libres de exponer lo que se les ocurra se necesita un ambiente abierto, informal y positivo. Haga cumplir las reglas de juego y evite cualquier tipo de manifestación que pueda inhibir la espontaneidad de los miembros del grupo.
- Con el fin de que no hablen varios al mismo tiempo, el facilitador puede asignar turnos para las intervenciones; esto ayuda a que no se pierdan ideas valiosas y a que los tímidos participen.
- Los participantes necesitarán un tiempo de calentamiento para animarse a expresar ideas nuevas y poco comunes.
- Si el flujo de ideas se atascó un poco es importante continuar, porque generalmente es a partir de ese momento que se producen las ideas verdaderamente nuevas e inovadoras.

¿ Cómo se usa ?

1. Se presenta y precisa el tema, y se visualiza la pregunta central para que esté presente durante todo el tiempo.

2. Se explican las reglas del juego:
- Toda clase de idea es admitida, aunque parezca fantástica o irracional.
- Se prohibe cualquier crítica sobre las ideas que se exponen.
- Cada persona puede decir tantas ideas como le sea posible, mientras más mejor.

3. Se concreta el tiempo previsto para la creación (la lluvia) de ideas.

4. Se designa a una o dos personas para que vayan apuntando las ideas en un papelógrafo o tablero, de manera que sean visibles para todo el grupo —escritura clara y suficientemente grande—. Se recomienda eliminar todo tipo de restricciones en los aportes para que se exprese la creatividad de los participantes y puedan surgir ideas innovadoras y asociaciones inusuales.

5. Terminado el tiempo previsto se analizan las ideas considerando su practicabilidad y se extraen conclusiones.

6. Esta cartelera puede utilizarse como insumo para iniciar el uso de otras herramientas de planificación,



Para recoger opiniones o ideas • **Sondeo por tarjeta**

¿ Para cuántas personas ?

5 - 25

¿ Cuánto tiempo toma ?

Entre
30 y 60 minutos
según la cantidad de participantes.

¿ Para qué sirve ?

Para coleccionar todas las opiniones, informaciones o ideas que el grupo pueda expresar.

¿ Cuándo se usa ?

En plenaria o con grupos, esta herramienta da a todas las personas las mismas posibilidades de participar y cada idea u opinión tiene el mismo valor. Por esto es ideal cuando hay personas tímidas y otras muy dominantes o cuando existe una jerarquía; por ejemplo, en un grupo de directivos y subalternos.

¿ Qué materiales necesito ?

Un marcador para cada persona, suficientes tarjetas y tableros.

¿ Qué variaciones puede tener ?

1. Se puede limitar el número de tarjetas que se le da a cada participante.

2. Conforme las personas terminan de escribir las tarjetas, ellas mismas pueden ir colocándolas en el lugar que consideren conveniente, agrupándolas a otras que ya fueron fijadas en el tablero.

¿ Otras recomendaciones ?

1. Es necesario explicar las reglas que orientan la escritura en tarjetas y la metodología antes de empezar.

2. Se debe tener mucha sensibilidad al agrupar las tarjetas para tener en cuenta las sugerencias de los participantes. Es el grupo el que decide dónde debe ser ubicada la tarjeta, no el capacitador.

3. Si una tarjeta no se puede clasificar claramente en una categoría, se puede duplicar esa tarjeta y ubicarla simultáneamente bajo varios grupos temáticos.

4. Habrá varias tarjetas repetidas, pero por medio de las repeticiones se puede ver la importancia de esa idea.

¿ Cómo se usa ?

1. Se formula y se visualiza en el tablero la pregunta que el grupo debe resolver.

2. Se reparten a todos los participantes marcadores y tantas tarjetas como sean necesarias.

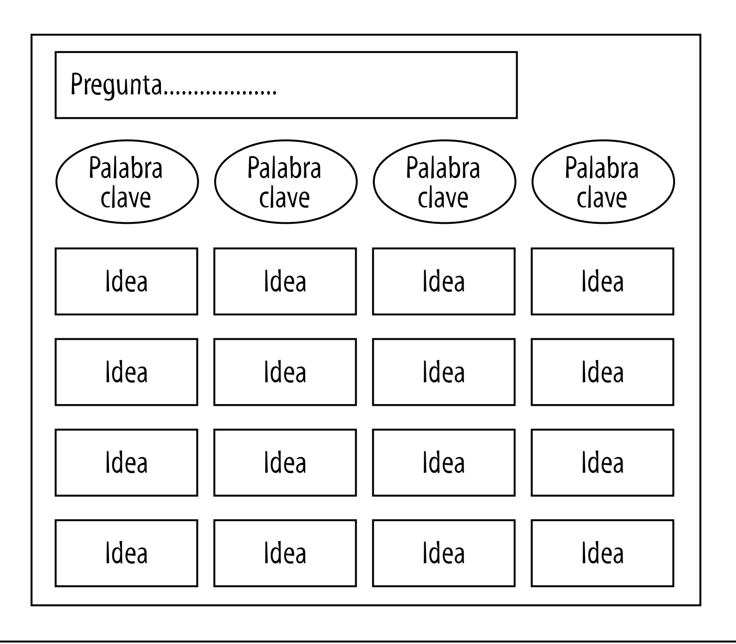
3. Se asigna el tiempo suficiente tiempo para que puedan llenar las tarjetas.

4. Se coleccionan las tarjetas y se mezclan, especialmente si para la composición del grupo o para la temática es importante que se mantenga el anonimato de las respuestas.

5. Se van leyendo las tarjetas mostrándolas al grupo.

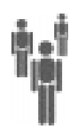
6. Conforme se leen, se agrupan temáticamente en el tablero con la ayuda de los participantes.

7. Finalmente se busca para cada grupo de tarjetas una palabra o frase clave que se le pone como título.



¿ Para cuántas personas ?

10 - 30



¿ Cuánto tiempo toma ?



Entre
30 y 40 minutos

¿ Para qué sirve ?

Para obtener la opinión del grupo acerca de un tema o problema, favoreciendo la participación de todos los miembros del grupo.

¿ Cuándo se usa ?

Cuando la participación no es fluida o el grupo se encuentra bloqueado, y como no necesita preprativos se puede realizar en cualquier momento del taller. Se lleva a cabo en parejas, por lo que hasta los más tímidos participan en la conversación.

¿ Qué materiales necesito ?

Papelógrafo o tablero.

¿ Qué variaciones puede tener ?

• En vez de parejas también se pueden formar grupos de tres o cuatro personas.

• Se puede introducir un paso intermedio: después de haber dialogado en parejas se juntan dos parejas formando subgrupos que intercambian sus resultados de pareja, los discuten brevemente y sacan conclusiones. Las conclusiones se presentan después en la plenaria como resultados de los subgrupos.

¿ Otras recomendaciones ?

• Para no perder mucho tiempo en la conformación de las parejas el facilitador puede dar instrucciones para que los participantes se asocien con su vecino o vecina de asiento.

• Es muy importante que la pregunta sea precisa y que antes de los diálogos simultáneos se puedan aclarar todas las dudas para que las parejas conversen de verdad sobre el tema y no sobre otras cosas.

¿ Cómo se usa ?

1. Sobre el tema elegido se formula una pregunta clara y concisa.

2. Se forman parejas para que conversen sobre las preguntas.

3. Cada pareja dialoga en voz baja durante 5 minutos —máximo 15—, intercambiando ideas y opiniones para llegar a una respuesta o proposición compartida.

4. Todas las personas se reunen nuevamente en la plenaria, donde se exponen y registran las ideas y conclusiones de cada pareja.

5. Se sigue trabajando con estos resultados en la plenaria.



¿ Para cuántas personas ?

12 - 25

¿ Cuánto tiempo toma ?

Entre 1 y 2 horas

¿ Qué materiales necesito ?

Tarjetas, marcadores, tableros y suficiente espacio para distribuir los grupos (idealmente una sala de trabajo por grupo).

¿ Para qué sirve ?

Para que todos los participantes desarrollen varios aspectos de un tema con mayor profundidad. También permite que todos participen y hagan sus aportes en un tiempo moderado.

¿ Cuándo se usa ?

En cualquier momento del taller cuando es importante que todas las personas tengan la oportunidad de dar su opinión sobre todos los aspectos del tema. Facilita que los participantes asuman los resultados como los suyos propios.

¿ Qué variaciones puede tener ?

1. Al cambiar una persona del subgrupo explica brevemente al siguiente grupo lo que ha elaborado su grupo. Después de la presentación se reune otra vez a su propio subgrupo.

2. Se puede disminuir el tiempo por ronda, ya que se va trabajando sobre algo ya elaborado por otros (por ejemplo, la primera ronda de 45 minutos, la segunda de 30 y la tercera y cuarta de solo 20 minutos).

3. Si no se requiere de suficiente tiempo y no es esencial que todas las personas tengan la posibilidad de insertar sus informaciones e ideas en todos los temas, se pueden reducir el número de rotaciones (por ejemplo, cada subgrupo trabaja solamente sobre dos temas).

• Otra posibilidad más sencilla es que todos los participantes trabajen su pregunta en una hoja, sentados en su puesto; lo que circula es la hoja (con su respectiva pregunta) hasta que todos hayan opinado en todas las hojas circulantes.

¿ Otras recomendaciones ?

1. Es importante que al inicio quede claro el procedimiento, por eso es preferible visualizar estas instrucciones de tal forma que estén permanentemente presentes.

2. Se debe saber trabajar y visualizar con tarjetas, ya que a partir de la segunda ronda los subgrupos trabajan sobre lo elaborado y visualizado por otros. En grupos que no dominen esta técnica, conviene elegir una persona que asegure la visualización.

¿ Cómo se usa ?

1. Se precisa el tema; se formulan preguntas centrales, una por cada grupo, y se visualizan.

2. Los participantes se reparten en grupos de entre 3 y 5 personas. A los grupos conformados los llamaremos G1, G2, G3, G4, G5, etc. –sólo para efectos de esta explicación–

3. Cada grupo trabaja sobre el aspecto del tema que le fue asignado, visualizando sus aportes.

4. Cuando termina el tiempo previsto de la primera ronda, cada grupo deja su trabajo y pasa al trabajo de otro grupo, es decir, cambia de lugar: G1 pasa al lugar en donde se encuentra el tablero con lo visualizado por G2; G2 pasa al lugar en donde estuvo G3 y así sucesivamente. Los grupos hacen esta segunda ronda de discusión y visualizan lo expuesto y sus resultados.

5. Se hacen tantas rondas de discusión como sean necesarias para que todos los grupos trabajen sobre todos los temas. La manera como se rotan los temas entre los grupos se explica esquemáticamente en el diagrama de la página siguiente.

6. Al finalizar la última ronda todos los participantes se encuentran en la plenaria; una vez allí, un representante de cada grupo presenta brevemente los resultados consignados por todos los grupos en el último tema –o tablero– en que su grupo trabajó.

7. Al terminar las presentaciones hay una breve discusión sobre lo expuesto, tratando de llegar a un acuerdo consensuado. Se consignan las conclusiones y se hace un resumen final.

El tiempo que tome el ejercicio dependerá del número de grupos y del nivel de profundidad al que se quiera llegar en el análisis del tema.

¿ Cómo se usa ?

A B C D

Plenaria

A B C D
G1 G2
Primera ronda
(para pasar a la siguiente ronda los grupos se rotan)
G4 G3
D C

A B
G4 G1
Segunda ronda
(para pasar a la siguiente ronda los grupos se rotan)
G3 G2
D C

A B
G3 G4
Tercera ronda
(para pasar a la siguiente ronda los grupos se rotan)
G2 G1
D C

A B
G2 G3
Cuarta ronda
(cuando terminan el trabajo vuelven a la plenaria)
G1 G4
D C

Grupos circulantes:
A, B, C y D son los tableros en los que los grupos van dejando consignadas sus reflexiones y corresponden cada uno a un aspecto —o a un grupo de aspectos— del tema que se va a analizar. Preferiblemente, al pasar a la siguiente ronda los grupos cambian de salón —es decir, al siguiente tablero— en vez de movilizar todos los tableros en cada ronda.

A B C D

Plenaria

¿ Para cuántas personas ?

12 – 25

¿ Cuánto tiempo toma ?

1 - 2 horas:

Discusión en grupos, 15 - 30 minutos

Discusión en pecera, 30 minutos

Discusión en plenaria, 20 - 45 minutos

¿ Para qué sirve ?

Para que en la discusión de un tema complejo o de debate sea factible la participación amplia del grupo. Facilita la escucha atenta y reflexiva de los argumentos ajenos. Sirve para aplicar técnicas de negociación y para analizar la validez de los argumentos expuestos por diferentes partes en una discusión.

¿ Cuándo se usa ?

Cuando se quiera considerar muchos puntos de vista, observar y reflexionar sobre los argumentos y comportamientos de los negociadores en una discusión. Existen distintas formas de aplicación de esta herramienta, dependiendo del objetivo que se tenga. Es apropiada para grupos grandes.

¿ Qué materiales necesito ?

Papel, lápices y suficiente espacio.

¿ Qué variaciones puede tener ?

1. Los delegados pueden cambiar su rol con otro miembro del grupo si llega un momento en el que no se sienten a gusto participando en la discusión o no saben cómo seguir.

2. En el círculo interior se coloca una silla adicional. Si alguien del círculo exterior desea intervenir y participar en la discusión, toma asiento en esta silla durante un tiempo preestablecido.

¿ Otras recomendaciones ?

Los frutos de la utilización de esta herramienta dependen mucho del análisis que se hace al final. Por eso es recomendable que los participantes sepan desde el principio en qué punto está enfocado el ejercicio: en el contenido, es decir, en la validez de los argumentos, o en el aspecto social, esto es, la aptitud de los negociadores o delegados y sus estrategias.

¿ Cómo se usa ?

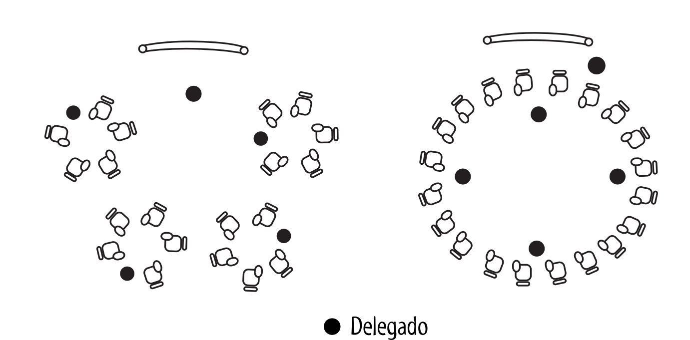
1. Se precisa el tema, el procedimiento y el tiempo disponible.

2. los participantes se reparten en grupos que trabajan sobre el tema elaborando sus argumentos para la discusión y unas estrategias para defenderlos. Eligen una persona como delegada que será la encargada de negociar los argumentos mediante la implementación de las estrategias elegidas por el grupo (como se muestra en el diagrama de distribución de grupos que incluimos abajo).

3. Todos los participantes se reúnen de nuevo en plenaria, sentándose en dos círculos concéntricos. En el círculo interior sólo se sientan los delegados o negociadores; los demás miembros del grupo se sitúan en el círculo grande, detrás de su delegado (como se describe en el diagrama que incluimos abajo, a la derecha).

4. Los delegados inician la discusión, mientras que los demás escuchan atentamente; este procedimiento no debe durar más de 30 minutos. Si alguien del círculo exterior desea intervenir, sólo puede hacerlo por escrito, entregando el comentario a su delegado sin hablar.

5. Al terminar la sesión de exposición y negociación de argumentos vuelve a reunirse la plenaria para analizar la discusión, teniendo en cuenta qué argumentos no fueron expuestos, cuáles podrían haber sido sugeridos y qué estrategias se habían propuesto desarrollar las partes según el enfoque que se estableció inicialmente. El siguiente es un ejemplo de disposición de las sillas que ilustra también la dinámica de las reuniones:



¿ Para cuántas personas ?



Más de 18

¿ Cuánto tiempo toma ?

Por lo menos
45 minutos

¿ Para qué sirve ?

Para recoger rápidamente información o completar un tema en un grupo numeroso. Evaluar rápidamente una actividad o propuesta y llegar a acuerdos implicando todas las personas en un grupo grande.

¿ Cuándo se usa ?

Cuando se desea detectar las sugerencias, opiniones o informaciones de un grupo grande en muy corto tiempo, garantizando además la máxima participación posible. Sirve para acopiar la información pero no para el debate, ya que solamente se recolectan las opiniones pero no se discute sobre ellas.

¿ Qué materiales necesito ?

Papelógrafo o tablero y suficiente espacio para que cada grupo delibere sin interferir en el trabajo de los demás.

¿ Qué variaciones puede tener ?

A los grupos se les puede dar hasta 15 minutos en vez de 6; pero si les da más tiempo se corre el riesgo de empezar a debatir sobre lo dicho, en vez de coleccionar nuevas opiniones o informaciones que es el objetivo central de la herramienta.

¿ Otras recomendaciones ?

1. El tema que se desarrolla con este instrumento no debe ser de debate sino informativo.

2. La pregunta que se formula al inicio debe originar un listado de respuestas: por ejemplo: Qué factores influyen en..., Mencione las causas de..., etc.

¿ Cómo se usa ?

Esta herramienta se llama Phillips 66 porque cada grupo tiene 6 participantes y cuenta con 6 minutos para responder la pregunta.

1. Se explica el procedimiento y cuál es el objetivo de la herramienta.

2. Se precisa el tema y se formula la pregunta que deberán responder los grupos.

3. Los participantes se reparten en grupos de 6 personas. Cada grupo elige: un coordinador que tiene la función de controlar el tiempo y permitir que cada miembro del grupo exponga sus ideas; un secretario que toma apuntes y anota las conclusiones para presentarlas después ante la plenaria.

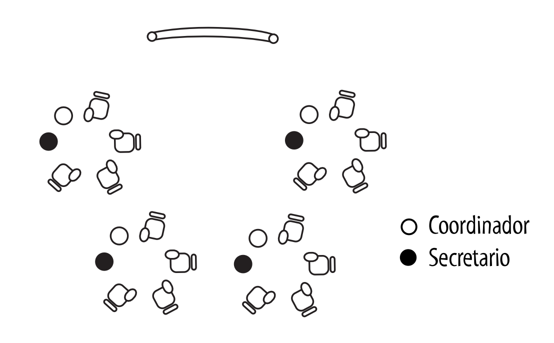
4. Los grupos tienen 6 minutos para responder la pregunta. Luego, el grupo discute sobre lo expuesto en busca de un acuerdo. La conclusión es redactada y registrada por el secretario.

5. Todos se reunen en plenaria y los secretarios exponen brevemente (1 minuto para cada uno) las conclusiones de su grupo (mencionando también las diferencias o discrepancias de opiniones, si las hubo).

6. Se anota en una cartelera o pizarra la síntesis de las exposiciones de los secretarios.

7. Se hace un resumen o una conclusión general.

El siguiente es un ejemplo de la disposición de las sillas para el trabajo en grupos:



¿ Para cuántas personas ?	¿ Cuánto tiempo toma ?	¿ Para qué sirve ?	¿ Cuándo se usa ?
10 - 25	$2^{1/2}$ horas hasta 1 día	Para que los participantes conozcan, intercambien, fortalezcan, comparen y valoren sus experiencias relacionadas con al tema.	Cuando se quiera sistematizar e intercambiar experiencias, conocer procesos prácticos y aprender de ellos.

¿ Qué materiales necesito ?

1. Varios salones para los grupos (preferiblemente uno por cada tema), que sean continuos o cercanos y amplios; mesas y otros enseres para que los participantes puedan disponer y exponer sus materiales. Si se trata de un salón grande, debe haber una distancia prudente entre los grupos para evitar interferencias.

2. Equipos visuales y audiovisuales, y materiales para los *stands*.

¿ Qué variaciones puede tener ?

1. Puede haber invitados; por ejemplo, colegas de los participantes, representantes de otras instituciones interesadas en el tema, etc.

2. Si el taller tiene la finalidad específica de compartir experiencias, se debe de disponer de más tiempo para profundizar en las exposiciones.

¿ Otras recomendaciones ?

Es importante la preparación de cada experiencia; por eso es imprescindible avisar con tiempo a los participantes para que puedan emplear su creatividad en el diseño de los materiales, idear una presentación acompañada de música, pintarse ellos mismos, ponerse un disfraz o ilustrar la experiencia con un acto artístico.

¿ Cómo se usa ?

1. Antes del taller: Se envía a los participantes un formato que deben diligenciar y entregar antes de la iniciación del taller (via fax o correo electrónico) para que el capacitador pueda tener una idea general de las experiencias que llevarán al taller; con esta información se diseña el intercambio. En este formato se pide a los participantes que traigan materiales y sus experiencias visualizadas, de acuerdo a los puntos señalados en la comunicación. El formato diligenciado debe incluir el nombre de la experiencia y los materiales que elaborarán y llevarán al taller para comunicar la situación o problema que aborda el proyecto, el contexto en el cual se desarrolla, actores, procedimientos utilizados, principales aprendizajes, resultados alcanzados, fortalezas y debilidades, etc.

2. En el taller se agrupan las experiencias por afinidad temática y a cada grupo se le asigna un espacio, preferiblemente una sala independiente. Aconsejamos conformar entre 4 y 5 grupos.

3. Los participantes preparan y organizan individualmente la presentación de cada experiencia en carteleras.

4. Por cada grupo temático, cada participante presenta su experiencia al grupo respectivo. Por ejemplo, los integrantes del tema A, reunidos en su sala, comparten sus experiencias y reciben comentarios de sus compañeros; lo mismo hacen los demás grupos en sus respectivas salas. La presentación de cada experiencia toma aproximadamente entre 10 y 15 minutos. Hasta aquí cada participante ha dado a conocer y conoce experiencias afines con su trabajo.

5. Transcurridas estas presentaciones, cada persona del grupo temático, en su respectivo espacio, organiza su puesto o *stand* para atender al 'público' y se prepara para el paso siguiente.

6. El mercado de información se realiza mediante rotación en la que a cada grupo temático le corresponden unos 30 minutos repartidos entre las exposiciones individuales de sus integrantes; los demás grupos hacen de visitantes. Un campanazo o señal anuncia el final de cada sesión.

Cada expositor debe ingeniar la forma de atraer a los visitantes o 'compradores' a su *stand,* ofreciendo sus productos, videos, afiches, pleglables, ect., que pueden ser adquiridos mediante intercambio o 'compra'; los 'compradores' están en libertad de visitar con mayor o menor intensidad una experiencia u otra. Lo anterior se repite hasta que todos los grupos temáticos hayan expuesto. Así, al final de este ejercicio, cada participante ha conocido la experiencia de los demás con cierto nivel de detalle.

7. Para concluir, se encuentran todos en la plenaria y evalúan el procedimiento y los resultados.

¿ Para cuántas personas ?

10 - 25

En la pieza teatral:

3 - 8

¿ Cuánto tiempo toma ?

2 o 3 horas



¿ Para qué sirve ?

Para comprender más profundamente un tema, porque los participantes hacen una reconstrucción escénica o pieza teatral improvisada de una situación real o ficticia. Cada participante representa un rol o papel.

¿ Cuándo se usa ?

Cuando se quiera estimular los sentidos y la creatividad de los participantes; en especial, cuando se desea profundizar en las actitudes, los conflictos y posiciones relacionados con un tema y retar al grupo para que actúe y reaccione de manera diferente a como lo hace rutinariamente.

¿ Qué materiales necesito ?

1. Una situación que se preste para el juego de roles, es decir, que complete el tema del taller y permita ver diferentes motivos y niveles de actuación.

2. La documentación correspondiente a la situación (información e instrucciones) ordenada y clara.

3. Suficiente espacio despejado.

4. los materiales que requiera el juego.

¿ Qué variaciones puede tener ?

Se puede poner en escena varias veces la misma situación, probando diferentes comportamientos y maneras de reaccionar y también diferentes soluciones.

¿ Otras recomendaciones ?

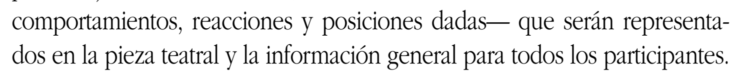
Es importante señalar que cuando se habla de una representación lo más realista posible queda excluída la comedia, pues la finalidad del ejercicio es identidicar diferentes maneras de reaccionar ante una situación dada e inclusive cambiarlas.

¿ Cómo se usa ?

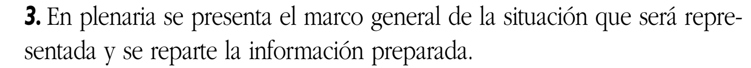


1. Se busca y prepara una situación que ilustre el tema, que puede ser real o imaginada pero orientada a un caso real.

2. Se elaboran las instrucciones para los distintos roles —papeles o personajes con funciones,



comportamientos, reacciones y posiciones dadas— que serán representados en la pieza teatral y la información general para todos los participantes.



3. En plenaria se presenta el marco general de la situación que será representada y se reparte la información preparada.

4. Se asignan los roles a los participantes que quieran representarlos en la reconstrucción escénica y se imparten las instrucciones específicas a cada uno por separado.

5. A los actores se les pide representar su parte de la manera más realista posible y según las instrucciones particulares que recibió para su papel. Al grupo restante, que hará de público, se le solicita que observe detalladamente y tome notas sobre los comportamientos, las reacciones y los argumentos de los diferentes personajes durante la representación escénica o pieza teatral.

6. Después de haber leído y comprendido todos la situación y las instrucciones empieza la pieza teatral improvisada.

7. Al finalizar la pieza teatral se evalúa la situación a partir de las anotaciones del público sobre las actitudes, formas de pensar y reaccionar de los personajes representados; se aclara cuáles fueron las instrucciones particulares que se le entregaron a cada actor y se vincula la situación y lo aprendido a partir de la representación con los temas del taller.

La introducción del ejercicio toma entre 10 y 15 minutos, la preparación y la representación de la pieza teatral una hora, y los comentarios otro tanto.

¿ Para cuántas personas ?

Se puede hacer individualmente o en grupo.

¿ Cuánto tiempo toma ?

Depende de la complejidad del tema.

¿ Para qué sirve ?

El *Mind map©* sirve para visualizar el flujo de pensamiento sobre un tema determinado, mediante la activación de ambos hemisferios del cerebro (aprendizaje). Sirve para recordar las ideas y las rutas de asociación que surgieron del trabajo del grupo.

¿ Cuándo se usa ?

Cuando se necesite visualizar lluvias de ideas, planificar de forma individual o en grupo y acercarse a la solución de problemas; permite visualizar y redactar el acta de una reunión o de un proceso creativo.

¿ Qué materiales necesito ?

Papelografo y marcadores en diferentes colores si se hace en grupo; para trabajo individual una hoja de papel y lápices.

¿ Qué variaciones puede tener ?

Como el *Mind map©* es un instrumento de visualización, puede tener muchas aplicaciones que varían en cómo llegar al mapa. En este ejemplo cada idea da origen a dos nuevas ramificaciones, pero podrían ser tres o una... El resultado de un mapa en sí es el mismo en los diferentes procesos.

¿ Otras recomendaciones ?

Se logra un mejor provecho del *Mind map©* si ya se ha trabajado con el instrumento. Por lo tanto, conviene practicar el *Mind mapping©* en procesos cotidianos y sencillos antes de aplicar el instrumento en un taller.

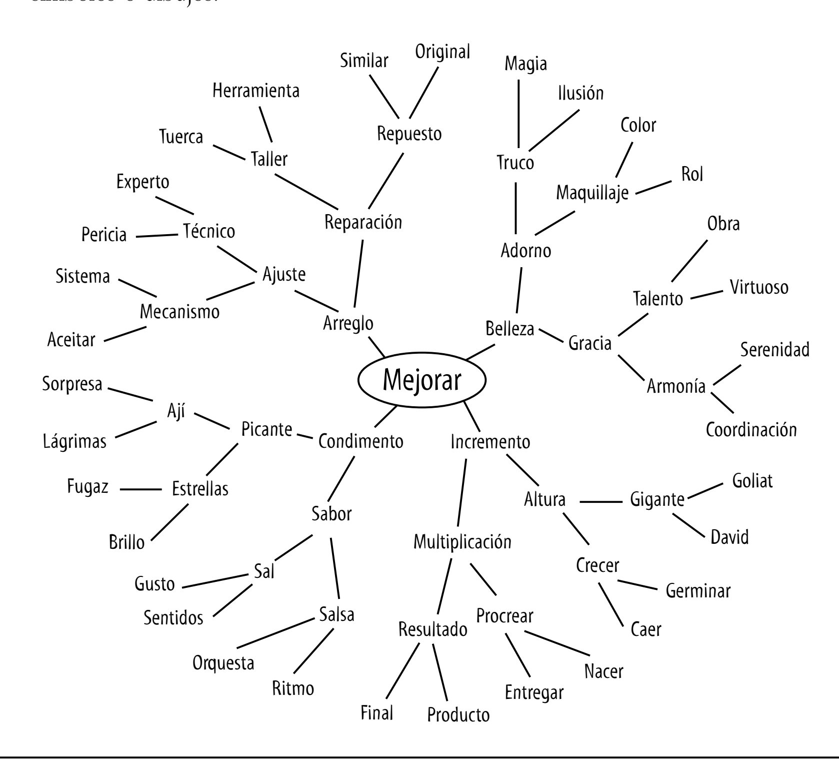
¿ Cómo se usa ?

El cerebro humano

Hemisferio izquierdo	Hemisferio derecho
Linealidad	Globalidad
Lógica	Sensaciones
Matemáticas	Intuición
Análisis	Estética
Razonamiento	Emociones
Amor al detalle	Síntesis
Cifras	Fantasía
Lenguaje	Metáforas
Progresividad	Espontaneidad
	Imágenes

El *Mind map©* es una técnica para visualizar un proceso de pensamiento. Tony Buzan inventó esta técnica basándose en las vanguardias de pensamiento de los años setenta. El *Mind mapping©* se basa en la interacción de los dos hemisferios del cerebro (derecho e izquierdo); esta comunicación potencia las capacidades inherentes a cada uno de ellos, de manera que se obtienen resultados más creativos que los que se logran mediante el pensamiento lineal (en el que sólo interviene uno de los lados).

El mapa, un esquema con formas de arborescencias múltiples, tiene como punto de partida un tema que se apunta en el centro. De ese centro salen ramas inspiradas en las asociaciones que aportan los participantes. Cada rama, a su vez, puede seguir ramificándose a partir de nuevas ideas que se escriben en forma de palabras clave, símbolos o dibujos.



¿ Para cuántas personas ?

10 - 25

Divididas en grupos de

4-5

¿ Cuánto tiempo toma ?

Entre
2 horas
y 1 día



¿ Para qué sirve ?

Para observar una situación concreta en profundidad y sacar conclusiones que se puedan generalizar o aplicar a casos parecidos. Fomenta lo aprendido, pues permite aplicar los conocimientos y las herramientas incluidos en el taller en la búsqueda de soluciones específicas.

¿ Cuándo se usa ?

Cuando se quiera analizar un escenario, un incidente o una situación real posible.

¿ Qué materiales necesito ?

Un caso muy bien documentado que sea pertinente o esté reacionado con el tema tratado.

¿ Qué variaciones puede tener ?

1. El estudio de caso se puede combinar con una excursión, un juego de rol o una simulación.

2. Al caso se le pueden dedicar varias sesiones seguidas o varias sesiones diferenciadas por aspectos temáticos.

3. Después de elaboradas las conclusiones en la plenaria, expertos o personas experimentadas pueden dar un testimonio de cómo se resolvió realmente el caso específico; así, los participantes puedan evaluar sus propias soluciones.

¿ Otras recomendaciones ?

- El material que se presenta o entrega, aunque debe estar resumido, debe abarcar todos los niveles y actores del caso.
- Las instrucciones para los participantes deben ser claras y su ejecución viable en el tiempo previsto.
- Es clave que se tenga claro cuál es la finalidad del ejercicio, pues esta debe orientar la elección del caso, el diseño de la metodología apropiada y la conformación de los equipos de trabajo.

¿ Cómo se usa ?

1. Se busca material sobre un caso concreto relacionado con el tema del taller y una metodología apropiada para las capacidades e intereses de los participantes.

2. El material se prepara de tal manera que permita:

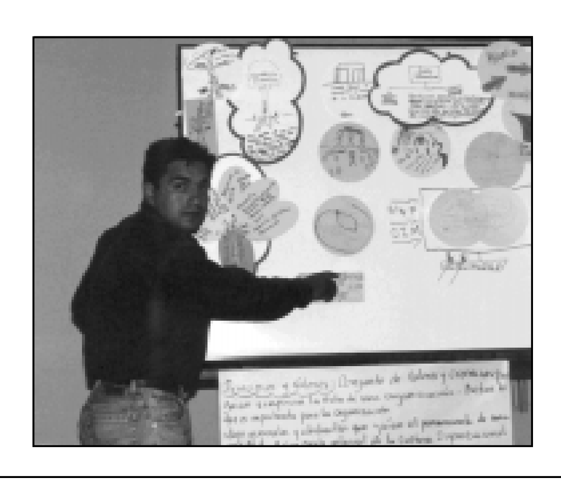
- Ver la pertinencia o relación con el tema del taller.
- Ver la complejidad de la situación.
- Entender la dinámica del proceso específico.
- Entender los motivos, acciones y reacciones de los actores implicados.

3. Se presenta el caso a los participantes en una sesión de plenaria y se imparten instrucciones claras para analizar el caso elegido y buscar posibles soluciones.

4. Los participantes trabajan sobre el caso en grupos. Esto lo pueden hacer todos partiendo desde el mismo enfoque o por grupos desde diferentes perspectivas.

5. Todos los grupos exponen en la plenaria sus resultados en forma visualizada de manera que sirva de base para la evaluación del caso.

6. La plenaria elabora conclusiones a partir de los resultados presentados; si es posible, estas conclusiones se proyectan o aplican a casos similares.



Para analizar • **Simulación**

¿ Para cuántas personas ?	¿ Cuánto tiempo toma ?	¿ Para qué sirve ?	¿ Cuándo se usa ?
10-25	Entre 1/2 día y 2 días	Para analizar exhaustivamente un tema, situación o conflicto real, observando comportamientos desde diferentes puntos de vista y buscar cambios de actitud frente al problema. Es una forma de aprendizaje experimental.	Cuando se desea que los participantes desarrollen habilidades por medio del ejercicio y se quiera aplicar los aprendizajes del taller a una situación real sobre la que se pregunta: ¿qué sucedió?, ¿por qué sucedió? y ¿qué se puede hacer?

¿ Qué materiales necesito ?

Información suficiente del caso. Si es posible, varios salones donde los grupos puedan reunirse y discutir sin interrupciones. Una o varias personas que conozcan en profundidad la simulación.

¿ Qué variaciones puede tener ?

Se puede apoyar el ejercicio con la ayuda de computadores y programas que muestren rápidamente las consecuencias de las decisiones tomadas por los grupos o suministren nueva información derivada de esas decisiones. Otro apoyo pueden ser las visitas de campo.

¿ Otras recomendaciones ?

No es aconsejable aplicarla en talleres cortos.

Para que el ejercicio sea exitoso es importante preparar con anticipación el caso en sus posibles variaciones.

Cuando se trate de un caso real sea cauteloso con el procedimiento y los posibles resultados; en cualquier caso, esto no afecta el ejercicio cuya función es mostrar el camino, más que para encontrar soluciones.

¿ Cómo se usa ?

1. Se busca y elige un caso real que se conozca bien y que pueda ser simplificado sin que pierda su validez.

2. Se presenta el caso en forma clara y comprensible; se explica que el sentido del ejercicio no es obtener una victoria sino aprender mediante la experimentación.

3. Se identifican las partes del caso y se asignan los roles —papeles o personajes con funciones, comportamientos, reacciones y posiciones dadas— por grupo.

4. Se presentan y distribuyen las premisas y la información para cada grupo conforme al rol que deberán representar, explicándoles su situación y las tareas que deben realizar.

5. Cada grupo prepara su rol o papel para el evento de simulación según las premisas que recibió y las tareas que le fueron asignadas: describir los supuestos, las posiciones que podría tomar, hasta dónde quiere llegar y formular las preguntas que le ayuden a mejorar el nivel de información, aclarar dudas, fortalecer sus supuestos y tomar decisiones.

6. Se ejecuta la primera sesión de simulación: cada parte del caso, de acuerdo con el rol que le fue asignado, participa activamente según el orden de las presentaciones, el tiempo y las reglas de juego acordadas. Previamente se habrá establecido si hay tiempo para unas cuantas preguntas. Esta reunión termina con un resumen que incluye las propuestas de cada una de las partes.

7. Se dan nuevas instrucciones e información adicional sobre el caso.

8. Los grupos vuelven a preparar la siguiente sesión de simulación, de acuerdo con la información nueva sobre el caso y los resultados de la primera sesión.

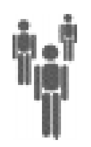
9. Se realiza la segunda sesión de simulación. Al finalizar esta sesión se da nueva información y así sucesivamente hasta que termine el ejercicio.

10. Finalmente, los resultados de la simulación son discutidos y evaluados en la plenaria; los participantes elaboran nuevas conclusiones y se evalúa el ejercicio tanto en los aspectos positivos como en los negativos; por ejemplo, con la ayuda de preguntas:

¿Cuáles fueron las fortalezas en las reuniones?, ¿que se haría de otra manera en una ocasión futura?, ¿cómo vivieron su papel en la simulación?, ¿qué experimentaron con los roles de los demás?, ¿qué comportamientos y reacciones se generaban a partir del comportamiento de los otros?, ¿qué comportamientos y reacciones se generaban al obtener nueva información?, ¿cómo se sienten después de la experiencia?, etc.

¿ Para cuántas personas ?

10 - 25



¿ Cuánto tiempo toma ?

Entre
medio día
y 1 1/2



¿ Para qué sirve ?

Para ofrecer la oportunidad de conocer una localidad, una experiencia o un caso y vincular el tema del taller con una situación concreta; para implementar y comprobar herramientas o métodos e ilustrar lo aprendido; para cambiar la rutina del taller.

¿ Cuándo se usa ?

Conviene realizar la excursión durante la segunda mitad del taller, no sólo para cambiar el ritmo sino para que los participantes puedan aprovechar lo que ya aprendieron. La excursión también sirve como pausa de relajación y descanso cuando se planea simplemente para conocer las riquezas culturales o naturales de la zona.

¿ Qué materiales necesito ?

• Conocimiento previo del territorio y de la situación objeto de la excursión.

• Confirmación, con suficiente anticipación, de los contactos en el sitio, el día y hora en que se hará la excursión.

• Por lo menos una persona de contacto local para que sirva de guía y responda las preguntas de los participantes.

• Transporte adecuado, comida, alojamiento si fuera necesario, etc.

• Elegir las tareas más pertinentes para el caso y para conformar los grupos.

• Material apropiado para las presentaciones de los grupos ante la plenaria.

• Fichas preelaboradas en las que conste el objetivo del ejercicio, las tareas y el horario de la excursión.

¿ Qué variaciones puede tener ?

En vez de una visita de caso puede hacerse una visita informativa, cuya actividad principal sea una charla sobre el tema de interés, dictada por un experto en el lugar visitado.

¿ Otras recomendaciones ?

Si no se prepara cuidadosamente la visita se pierden las ventajas que la justifican y el grupo podría quedar muy insatisfecho.

¿ Cómo se usa ?

1. Antes del taller se busca el lugar adecuado, y se organiza y prepara un guión de la excursión en función del tema que se va a desarrollar.

2. Durante el taller se presenta al grupo el plan de la excursión, los objetivos y el material o información sobre el trasfondo de la situación que se va a analizar.

3. Se exponen las tareas previstas para la visita; por ejemplo, un sondeo rápido de la calidad ambiental de la zona.

4. Se definen las reglas que orientarán la presentación del grupo ante la institución visitada, las personas que serán entrevistadas allí y el tipo de relación que se tendrá con ellas para evitar que surjan expectativas que no se cumplirán.

5. Se conforman grupos de entre 3 y 5 personas según las tareas y el número de participantes. Los grupos preparan la excursión: dividen el trabajo y planean la mejor manera de realizar el ejercicio con todos sus objetivos.

7. Al iniciarse la visita se recuerda a todos el tiempo asignado a las tareas y las reglas acordadas.

8. Al término de la excursión los grupos analizan los datos obtenidos y preparan una presentación para exponer los resultados de la reflexión. El análisis puede apoyarse en otras herramientas.

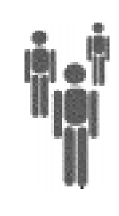
9. Todos los grupos hacen sus presentaciones ante la plenaria, sacan conclusiones y, para terminar, se evalúa la excursión.



Para analizar • **Análisis FODA**

¿ Para cuántas personas ?

5 - 25



¿ Cuánto tiempo toma ?



90 minutos
hasta
1 día

¿ Para qué sirve ?

Para analizar y evaluar el ambiente interno y externo de una situación dada. Toda situación está condicionada por la forma como se desarrolla internamente y por el contexto en el cual sucede (situación actual y tendencias económicas, sociales, políticas, institucionales, físicas y tecnológicas). El análisis de Fortalezas o fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas sirve para analizar el *statu quo* y el potencial del caso analizado. Es muy útil en ejercicios de planeación estratégica y sirve para concientizar a los integrantes de una organización de su margen de acción. Facilita la toma de decisiones pues permite establecer si una entidad es capaz de alcanzar sus objetivos. Ayuda a diseñar actividades que fortalezcan los aspectos positivos y mitiguen los aspectos limitantes.

¿ Cuándo se usa ?

En cualquier momento del taller, cuando se quiera tomar decisiones sobre ventajas y desventajas de una situación o cuando se quiere analizar el potencial, posibilidades y dificultades de un caso en particular o de una organización.

¿ Qué materiales necesito ?

Tableros, tarjetas, marcadores; si se prefiere el tablero puede estar preparado para explicar el método.

¿ Qué variaciones puede tener ?

El grupo no se divide en subgrupos de trabajo sino que hace una lluvia de ideas sobre cada variable para el asunto en cuestión. Un relator escribe los aportes para cada variable del FODA. También se puede construir un FODA para alternativas que se identifiquen en la priorización de soluciones.

¿ Otras recomendaciones ?

Recomendamos especificar muy claramente la meta y el alcance del ejercicio. Los resultados dependen de quiénes hacen el análisis, por lo que recomendamos conformar los grupos cuidadosamente.

¿ Cómo se usa ?

1. Se explica el para qué y el cómo del análisis FODA y los participantes se dividen en grupos de 3 a 5 personas para analizar uno o todos los aspectos.

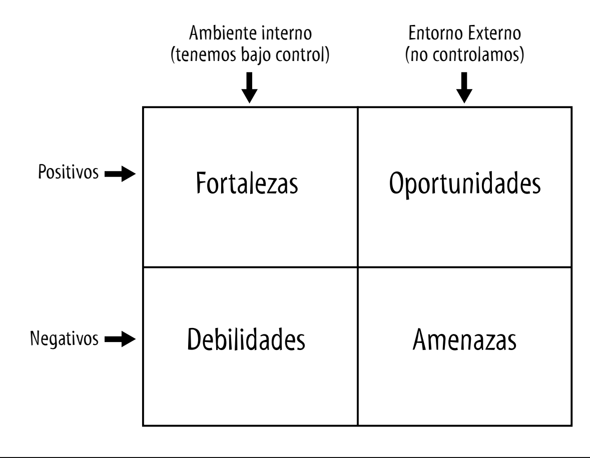
2. Los siguientes son los aspectos de análisis de la situación u organización:

Fortalezas:	Oportunidades:	Debilidades:	Amenazas:
Aspectos positivos internos o inherentes al caso analizado y que pueden ser aprovechados es decir potencializados para el logro de los objetivos.	Aspectos positivos que se manifiestan en el entorno (externos) y que ayudan o favorecen el cumplimiento de los objetivos y que por tanto pueden ser aprovechados con ese fin.	Aspectos negativos del funcionamiento interno o inherentes al caso analizado que limitan la operación efectiva y que sería necesario superar para alcanzar objetivos.	Aspectos negativos del entorno cuya ocurrencia representa un obstáculo para el logro de sus objetivos y por tanto pueden dificultar el cumplimiento de lo que se propone lograr.

3. Los grupos escriben su análisis en tarjetas (un color para cada aspecto), las agrupan y las priorizan bajo cada uno de los aspectos de análisis.

4. Puesta en común de los resultados de los grupos: se presentan los tableros de los grupos y el facilitador permite que se hagan aclaraciones.

5. Discusión sobre actividades para fortalecer la entidad; programación de las acciones seleccionadas.





IFOK

¿ Para cuántas personas ?	***¿ Cuánto tiempo toma ?***	***¿ Para qué sirve ?***	***¿ Cuándo se usa ?***
5 - 25	Entre 1 y 2 horas	Analizar y entender las interacciones, vínculos o relaciones que se generan entre variables, organizaciones o actores. El análisis puede ayudar a definir responsabilidades, puntos de conflicto y motivos de desacuerdo.	En cualquier momento del taller cuando se quiera evidenciar contrastes o relaciones entre temas, roles, responsabilidades y vínculos entre diferentes actores.

¿ Qué materiales necesito ?

Tableros, papel, papelógrafo, marcadores, círculos de diferentes colores y tamaños.

¿ Cómo se usa ?

1. Se presenta el ejercicio y se establecen las reglas de juego para las intervenciones.

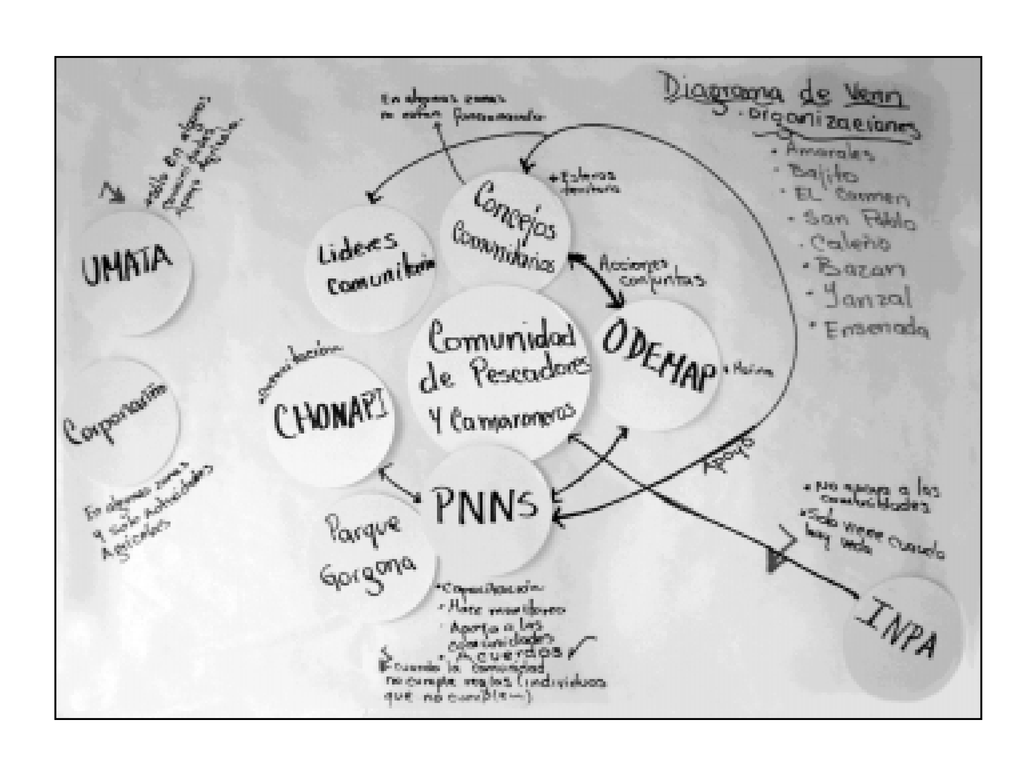
2. Se inicia una lluvia de ideas sobre las organizaciones y/o actores considerados para el ejercicio.

3. La organización principal o central se escribe en un círculo —grande— y se ubica en el centro de la cartelera o tablero.

4. En círculos más pequeños se escriben los nombres de las organizaciones y actores considerados en el ejercicio; se van ubicando en la cartelera, según se haya establecido en la reflexión con los participantes, más o menos cerca de la organización central de acuerdo al tipo de actividad que desarrollan.

5. Se utilizan flechas para representar el tipo de relación y las funciones y responsabilidades que desempeña cada uno. Para complementar la representación se pueden añadir comentarios a las líneas (como se aprecia en el ejemplo).

6. Si inicialmente se decidió trabajar por grupos se comparan los resultados.



Para analizar • **Diagramas de flujo**

¿ Para cuántas personas ?

5 - 25

¿ Cuánto tiempo toma ?

Entre
1 y 2 horas



¿ Para qué sirve ?

Representar en forma esquemática el flujo de eventos y decisiones relativos a un proceso. Puede servir para ilustrar la complejidad de un proceso o servir de base para discutir o reflexionar sobre determinado punto o momento del mismo.

¿ Cuándo se usa ?

En cualquier momento del taller cuando sea necesario analizar los impactos de un proceso o presentar los vínculos y relaciones involucrados en él en forma esquemática.

¿ Qué materiales necesito ?

Papelógrafo, marcadores y tarjetas.

¿ Qué variaciones puede tener ?

• El diagrama puede ser preelaborado y se analiza con el grupo.

• A los diagramas se les puede incluir datos cuantitativos para reforzar el análisis.

• Los grupos pueden ser organizados por género de manera que el análisis arroje las percepciones diferenciadas de hombres y mujeres.

¿ Otras recomendaciones ?

Motive la reflexión sobre los vínculos y los flujos. En este caso se van analizando las consecuencias posibles de cada acción y se van ordenando en flujos, considerando los aspectos positivos y negativos.

¿ Cómo se usa ?

1. Explicar el objetivo.

2. Presentar el tema.

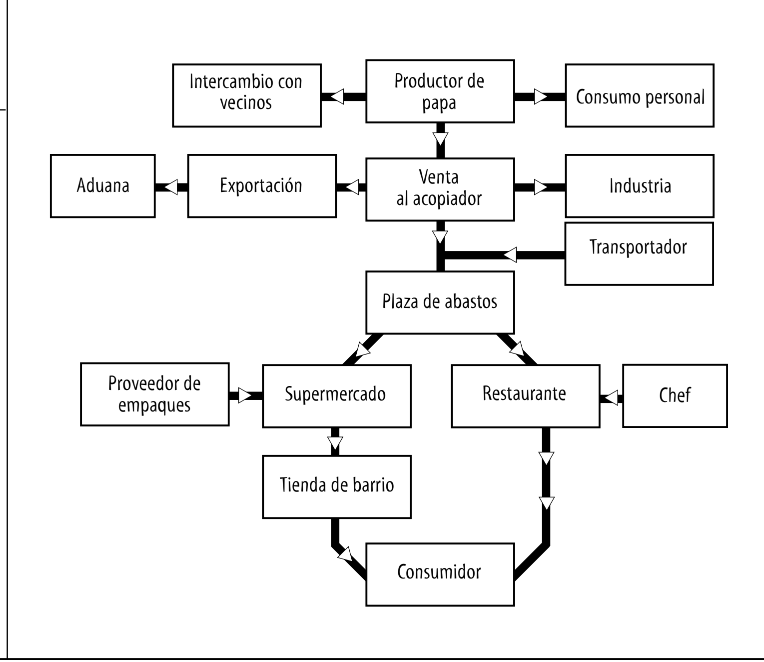
3. Explicar las reglas de juego para las intervenciones y los criterios de construcción del diagrama, bien sea que se vaya a trabajar en plenaria o por grupos; en este último caso se organizan los grupos.

4. Indicar en el diagrama el inicio del proceso. Esto puede ser acordado con los participantes.

5. Escribir la primera etapa o paso y continuar con los siguientes y con los respectivos vínculos.

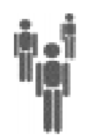
6. Las ramificaciones y aspectos se van añadiendo. En este punto se puede incluir en cada nivel o paso del proceso el análisis de diferentes aspectos relacionados con el mismo. Por ejemplo, costos, participación por género, peligros, % de utilidad, etc.

7. Si se trabajaron los diagramas por grupos, se va a plenaria para construir uno en común, profundizar en el análisis y sintetizar.



¿ Para cuántas personas ?

5 - 25



¿ Cuánto tiempo toma ?



Entre
60 y 120 minutos

¿ Para qué sirve ?

Conocer la historia de un proceso o tema, su historia y las influencias que se han derivado y que han llevado al estado actual.

La línea de tiempo es una lista de eventos relacionados con un tema específico, registrados tal y como lo recuerdan los participantes.

¿ Cuándo se usa ?

Cuando se quiera conocer los antecedentes de una idea, tema o proceso y se quiera relacionar ideas importantes sobre un asunto en un cuadro que representa el transcurso del tiempo.

¿ Qué materiales necesito ?

Tableros, papelógrafo, papel, marcadores y tarjetas.

¿ Qué variaciones puede tener ?

• Se pueden desarrollar líneas de tiempo por asuntos específicos con el fin de entender los cambios ocurridos en el transcurso del tiempo de manera más detallada y particularizada.

• Asociándola a cada fecha de análisis, se puede añadir información de sucesos ocurridos en los diferentes ámbitos. Por ejemplo, a nivel local, nacional, internacional.

¿ Otras recomendaciones ?

• Este análisis se puede combinar con otros que se enfocan en otros aspectos para lograr una comprensión profunda de una problemática, proceso o tema.

• El tiempo de duración del ejercicio está sujeto al nivel de profundidad del tema que se va a analizar.

¿ Cómo se usa ?

1. Una vez establecido el tema se identifica el evento más lejano que recuerde un participante y sobre el que tenga información.

2. En subgrupos o en plenaria, a partir de esa fecha, se van registrando en orden los eventos que le siguieron al primero a partir de intervalos de tiempo acordados: año por año, cada dos años, cada tres años, etc.

3. En algunas fechas se ubican referencias de eventos importantes de carácter nacional o internacional.

4. Todos los eventos se escriben al lado de cada fecha o línea de tiempo y en cada caso se debe promover la discusión.

5. Cuando se ha terminado la tarea de anotar todas las ideas del tiempo analizado se discuten con los participantes las tendencias resultantes. Por ejemplo, el aumento o disminución de tal aspecto o frecuencia de tal circunstancia, etc.

6. Si se decidió inicialmente trabajar en subgrupos se presentan en la plenaria los resultados y se construye una línea de tiempo en común.

Linea de tiempo

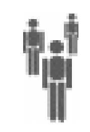
Fecha	Evento	Comentario

Variación

Fecha	Evento	Local	Nacional

¿ Para cuántas personas ?

5 - 25



¿ Cuánto tiempo toma ?



Entre
30 y 45
minutos

¿ Para qué sirve ?

Para propiciar la reflexión abierta sobre un tema que presenta contradicciones o para analizar en profundidad las ventajas y desventajas de una opción o tema.

¿ Cuándo se usa ?

Cuando se vea la necesidad de aclarar las opiniones divergentes sobre un tema o cuando se identifique la importancia de que los participantes se expresen claramente.

¿ Qué materiales necesito ?

Tableros, papelógrafo, papel, marcadores y tarjetas.

¿ Qué variaciones puede tener ?

Se divide al grupo en dos subgrupos —en vez de convocar a dos voluntarios—. Se concede un tiempo a los subgrupos para desarrollar internamente los argumentos en pro y en contra, y luego se presentan a la plenaria para construir una argumentación conjunta.

¿ Otras recomendaciones ?

Es importante visualizar tanto el proceso como las conclusiones.

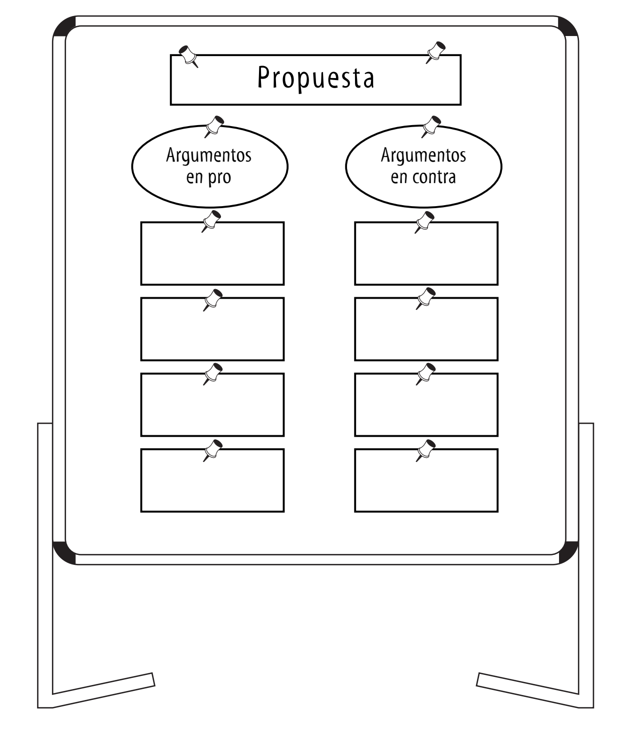


¿ Cómo se usa ?

1. Se identifica el tema que es necesario aclarar y se formula en términos de propuesta o declaración positiva.

2. Se convoca entre los participantes a dos voluntarios para que desempeñen cada uno un rol: el optimista (que defiende los argumentos en pro de la propuesta y resalta sus aspectos favorables) y el pesimista (que interpone los argumentos en contra de la propuesta y señala las dificultades que presenta).

3. Cuando ya se han expresado todas las ideas se visualizan en un cuadro comparativo y a partir de los argumentos señalados se hace una priorización.



¿ Para cuántas personas ?

5 - 25

¿ Cuánto tiempo toma ?

Entre
1 y 3 horas
según la complejidad del problema

¿ Para qué sirve ?

Representar una problemática a partir de sus causas y sus consecuencias y entender qué aspectos del problema deben ser abordados para obtener un cambio significativo.

¿ Cuándo se usa ?

Cuando se quiera analizar una problemática compleja cuyas causas y consecuencias se prestan a confusiones. Cuando no haya claridad sobre los aspectos del problema en los que conviene intervenir.

¿ Qué materiales necesito ?

Tarjetas, marcadores, tablero, pliegos de papel.

¿ Qué variaciones puede tener ?

El resultado puede ser aprovechado para identificar los objetivos de un proyecto. Del problema central se deriva el objetivo general; de las causas del problema se deriva la formulación de los objetivos específicos; de las consecuencias negativas se deriva la formulación de los resultados, los logros y los impactos.

¿ Otras recomendaciones ?

El facilitador debe asegurarse de que por lo menos algunas personas entre los participantes tengan un conocimiento profundo del caso o problemática que se analiza. Para obtener mejores resultados se puede hacer una presentación sucinta en la plenaria de la situación que se analiza: antecedentes, actores, contexto socioeconómico, conflictos, etc.

• Es importante formular causas y efectos negativos en términos de problemas pues esto facilita que el resultado del ejercicio pueda ser utilizado para formular objetivos, resultados, logros e impactos, es decir, que pueda ser empleado en el proceso de formulación de un proyecto.

¿ Cómo se usa ?

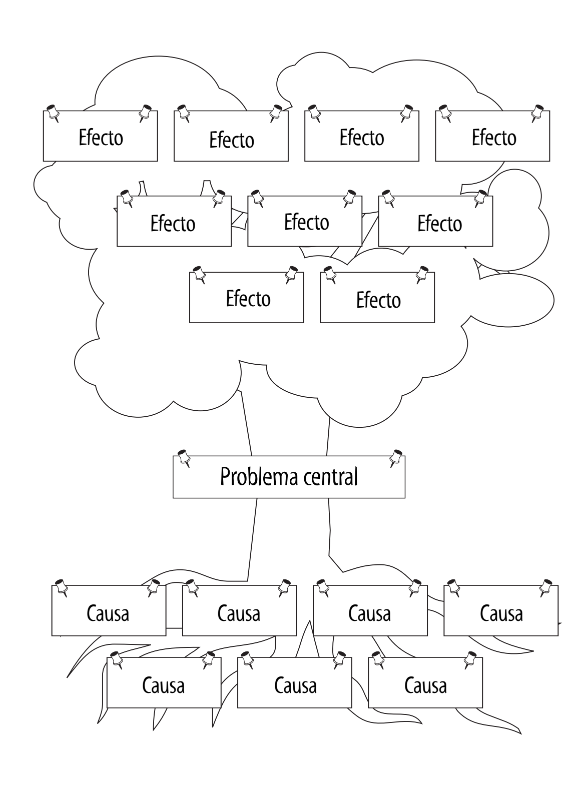
1. Se formula claramente el problema o problemas que se quiere analizar y se anotan en tarjetas.

2. Se identifica el problema central y se ubica en el centro del árbol.

3. Se propicia la intervención de los participantes para ir identificando los problemas que son causas del problema central, es decir, que lo originan, y se escriben en tarjetas que se van ubicando en relación de causalidad en las raíces del árbol.

4. Una vez establecidos los problemas de origen o causas, se identifican y organizan, en relación de causalidad, las consecuencias negativas del problema central. Para ello se ubican las tarjetas corerspondientes en las ramas del árbol.

5. Al finalizar estas tareas se analiza el esquema y se propicia la discusión para establecer si la organización de las tarjetas efectivamente corresponde a causas y consecuencias.



¿ Para cuántas personas ?

5 - 25

¿ Cuánto tiempo toma ?

1-2 horas

¿ Qué materiales necesito ?

Tablero, papelógrafo, papel, marcadores y tarjetas. Matrices preelaboradas.

¿ Para qué sirve ?

Sirve para conocer y analizar las diferentes áreas de conflicto que ocurren alrededor de varios temas sobre un mismo asunto.

¿ Cuándo se usa ?

Esta herramienta de análisis es útil cuando se ve la necesidad de iniciar la discusión de temas que afectan los intereses del grupo.

¿ Qué variaciones puede tener ?

Con el fin de profundizar en los resultados de otros ejercicios (Árbol de problemas, Matriz de priorización de problemas, etc.), se puede construir esta matriz de la siguiente manera: en las columnas (sentido vertical) se ubican los problemas que se quiere analizar; en las filas (sentido horizontal) se ubican los elementos o criterios bajo los cuales se quieren analizar los problemas (ecológicos, económicos, sociales, tecnológicos, sociológicos, etc.). El cruce de cada problema con cada uno de los criterios da un nivel de relación que puede valorarse con un número, bajo diferentes ópticas: frecuencia, importancia, incidencia, permanencia, etc. Al criterio elegido se le asignan niveles de relación que se señalan en la casilla con un número. Por ejemplo:

3 Alto nivel de importancia
2 Mediano nivel de importancia
1 Mínimo nivel de importancia

Los resultados generales se analizan en la plenaria con todos los participantes.

¿ Otras recomendaciones ?

• Se debe emplear esta herramienta, preferiblemente, cuando ya existe un buen nivel de confianza entre el grupo.

• El facilitador debe insistir a los participantes en que no se debe personalizar el conflicto

¿ Cómo se usa ?

1. El facilitador presenta el tema y propone la matriz de análisis.

2. Se establecen los parámetros sobre los que se quiere hacer el análisis de los conflictos y los actores involucrados en los mismos y se ubican en la matriz de análisis.

3. Para cada cruce entre parámetro de análisis y actor involucrado, cada participante debe señalar el nivel de importancia de la relación. Se puede señalar el nivel de conocimiento, el nivel de incidencia o identificar puntos clave de la relación.

4. Con este procedimiento se obtiene una caracterización del conflicto que puede ser expuesta a los participantes para su análisis. A partir de este punto se puede discutir sobre implicaciones y posibles o potenciales problemas. La formulación de preguntas facilita el análisis.

Ejemplo de matriz de análisis de conflicto

Actores / Parámetro de análisis	Entre miembros de una comunidad	Entre varias comunidades	Entre una comunidad y el Estado	Con terratenientes o empresarios
Tenencia de la tierra				
Manejo de recursos naturales				
Decisiones sobre proyectos				
Aspectos educativos				

¿ Para cuántas personas ?

5-25

¿ Cuánto tiempo toma ?

2 horas

¿ Qué materiales necesito ?

Tableros, papelógrafo, papel, tarjetas, hojas con esquemas de matrices.

¿ Para qué sirve ?

Para tomar decisiones acerca de qué problema o tema es más importante o prioritario abordar, mediante el empleo de un diagrama en el que se relacionan los principales problemas identificados por el grupo.

¿ Cuándo se usa ?

Cuando se quiere decidir sobre qué tema (situación o asunto) trabajar, conociendo la existencia de muchos.

¿ Cómo se usa ?

1. Se explican el objetivo y el procedimiento del ejercicio.

2. Se distribuye al grupo en equipos de trabajo según criterios previamente definidos y orientados por la finalidad del taller.

3. Se prepara una matriz de filas y columnas con el mismo número de casillas verticales y horizontales, tantas como problemas que se está considerando: en este ejemplo tenemos cuatro problemas, cuatro casillas.

4. Se escriben los problemas identificados en el mismo orden sobre las filas y las columnas: Problema 1, Problema 2, Problema 3 y Problema 4 (ver ejemplo).

5. Se pide a los participantes que comparen, por pares, todos los problemas (1 y 2, 1 y 3, 1 y 4; 2 y 3, 2 y 4; 3 y 4) y definan cuál de los dos es más importante o cuál de los dos debería ser resuelto más rápidamente. Se da un espacio para la discusión y se busca el consenso para señalar uno entre los dos, con el número correspondiente, en la casilla de cruce (ver el ejemplo). Al final se tendrá la mitad de la matriz llena, como se muestra abajo.

6. Se comparan las matrices de los grupos y se elige el problema de mayor frecuencia, teniendo en cuenta todas las casillas de todas las matrices.

7. Se asume el problema más frecuente para continuar con los siguientes ejercicios. Por ejemplo, con un Árbol de problemas.

Línea \ Columna	Problema 1	Problema 2	Problema 3	Problema 4
Problema 1	//////	1	1	4
Problema 2	//////	//////	3	4
Problema 3	//////	//////	//////	4
Problema 4	//////	//////	//////	//////

Para planificar • **Acta de compromiso**

¿ Para cuántas personas ?

5 - 25

¿ Cuánto tiempo toma ?

Trabajo individual:
15 minutos

Exposición de cada participante:
2 minutos

¿ Para qué sirve ?

- Para consignar en un documento individual (Acta de compromiso) los compromisos personales relacionados con la aplicación de los aprendizajes del taller.
- Facilitar y apoyar el seguimiento al proceso de capacitación.

¿ Cuándo se usa ?

Se construye durante el taller pero adquiere su mayor sentido –cumplir un compromiso adquirido públicamente– cuando los participantes regresan a sus lugares de origen y asumen la responsabilidad de poner en marcha los compromisos.

¿ Qué materiales necesito ?

Tablero preparado para explicar el método, un pliego de papel periódico para cada participante o grupo de trabajo y marcadores.

¿ Qué variaciones puede tener ?

El número y el tipo de preguntas que sirven para recoger los compromisos de los participantes están determinados por las necesidades del taller. La herramienta se puede trabajar en pequeños grupos en vez de hacerlo individualmente, especialmente si se logra conformar grupos integrados por personas que tienen algo en común, por ejemplo: trabajar en la misma institución o proyecto, atender a una misma población, etc.

¿ Otras recomendaciones ?

- Cada acta se transcribe y se adjunta como parte de la fotomemoria.
- Si se estima que la fotomemoria va a tardar, se recomienda enviar estas transcripciones a cada participante para que sirvan de referente en las actividades orientadas al cumplimiento de los compromisos.

¿ Cómo se usa ?

1. El capacitador reflexiona sobre los compromisos a que puede haber dado lugar la capacitación, en relación con la puesta en práctica de los aprendizajes que generó el taller. Una de las maneras más prácticas de concretar estos compromisos consiste en establecer unas categorías y unas preguntas relacionadas con éstas; por ejemplo:

- Actividades, ¿qué voy a hacer?
- Objetivos, ¿para qué?
- Procedimiento, ¿cómo lo voy a hacer?
- Tiempo estimado, ¿en qué plazo lo voy a hacer?
- Alianzas, ¿con quién lo voy a hacer?
- Lugar de ejecución, ¿dónde lo voy a hacer?
- Recursos, ¿con qué lo voy a hacer?
- Beneficiarios, ¿para quién lo voy a hacer?
- Otras categorías y preguntas relacionadas que considere pertinentes.

2. A cada participante se le entrega una hoja de papel con el esquema de los componentes identificados; con esta información se escribe el Acta.

3. Se identifican los testigos entre los participantes.

4. Se exponen y leen las Actas en la plenaria.

5. El Acta se firma en público con fecha y en presencia de los respectivos testigos.

(Nombre y fecha del taller)

Responsable ____________________ Acta de compromiso Nº [ ]

Testigos ______________ ______________ ______________
Nombre y firma Nombre y firma Nombre y firma

Yo (nombre del participante) me comprometo a:
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

¿ Para cuántas personas ?

5 - 25

¿ Cuánto tiempo toma ?

Preparación:
15 minutos

Exposición individual:
2 minutos

¿ Para qué sirve ?

Para facilitar el seguimiento de manera planificada al proceso de capacitación. Permite, en una matriz construida individualmente, organizar los compromisos que asume cada participante para aplicar los aprendizajes desarrollados en el taller.

¿ Cuándo se usa ?

Se construye durante el taller pero adquiere su principal sentido, cumplir un compromiso adquirido públicamente, cuando los participantes regresan a sus lugares de origen y la ponen en práctica.

¿ Qué materiales necesito ?

Tablero preparado para explicar el método, un pliego de papel periódico para cada participante o grupo de trabajo y marcadores.

¿ Qué variaciones puede tener ?

Se puede trabajar en pequeños grupos en vez de hacerlo individualmente, especialmente si se logra conformar grupos integrados por personas que tienen algo en común. Por ejemplo, trabajar en la misma institución o proyecto, atender a una misma población, tener presencia en una misma región, etc.

¿ Otras recomendaciones ?

- El número y el tipo de preguntas que se hacen para recoger los compromisos de los participantes están determinados por las necesidades del taller.
- Si se estima que la fotomemoria va a tardar, se recomienda enviar las transcripciones a cada participante como referente para el cumplimiento de sus compromisos.

¿ Cómo se usa ?

1. El capacitador reflexiona sobre los compromisos a que puede haber dado lugar la capacitación, en relación con la puesta en práctica de los aprendizajes que generó el taller. Una de las maneras más prácticas de concretar estos compromisos consiste en establecer unas categorías y unas preguntas relacionadas con éstas; por ejemplo:

- Actividades, **¿qué voy a hacer?**
- Objetivos, **¿para qué?**
- Procedimiento, **¿cómo lo voy a hacer?**
- Tiempo estimado, **¿en qué plazo lo voy a hacer?**
- Alianzas, **¿con quién lo voy a hacer?**
- Lugar de ejecución, **¿dónde lo voy a hacer?**
- Recursos, **¿con qué lo voy a hacer?**
- Beneficiarios, **¿para quién lo voy a hacer?**
- Otras categorías y preguntas relacionadas que considere pertinentes.

2. A cada participante se le entrega una hoja de papel con el esquema de la matriz o en blanco para que cada persona la dibuje y la escriba y la marque con su nombre.

3. Se exponen y leen las matrices en la plenaria. Cada matriz se transcribe y se deja como parte de la fotomemoria.

(Nombre del taller) • Matriz de compromiso y seguimiento

Persona responsable (nombre):

Qué	Para qué	Cómo	Cuándo
Dónde	**Con quién**	**Para quién**	**Qué necesito**

¿ Para cuántas personas ?

5 - 25

¿ Cuánto tiempo toma ?

Trabajo individual:
15 minutos
Cada exposición:
2 minutos

¿ Para qué sirve ?

Para facilitar el seguimiento al proceso de capacitación. Permite organizar los compromisos que asume cada participante para la aplicación de los aprendizajes desarrollados en el taller. Tiene el sentido de alcanzar una estrella.

¿ Cuándo se usa ?

Se construye durante el taller pero adquiere su mayor sentido (cumplir un compromiso adquirido públicamente) cuando los participantes regresan a sus lugares de origen y ponen en marcha lo acordado.

¿ Qué materiales necesito ?

Tablero preparado para explicar el método, un pliego de papel periódico para cada participante o grupo de trabajo y marcadores.

¿ Qué variaciones puede tener ?

Se puede trabajar en pequeños grupos en vez de hacerlo individualmente, especialmente si se logra conformar grupos integrados por personas que tienen algo en común, por ejemplo, trabajar en la misma institución o proyecto, atender a una misma población, etc.

¿ Otras recomendaciones ?

• El número y el tipo de preguntas que sirven para recoger los compromisos de los participantes están determinados por las necesidades del taller.

• Si se estima que la fotomemoria va a tardar, se recomienda enviar las transcripciones a cada participante, para que les sirvan de referente para el cumplimiento de sus compromisos.

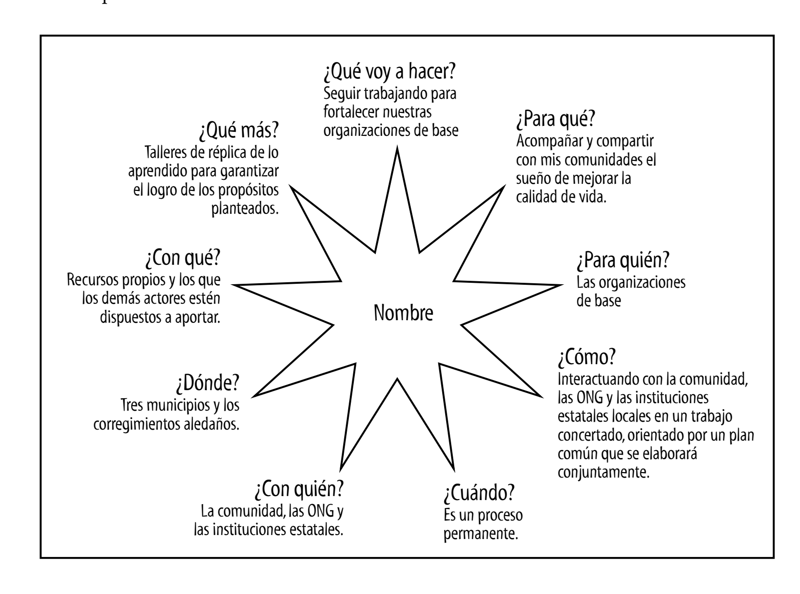
¿ Cómo se usa ?

1. El capacitador reflexiona sobre los compromisos a que puede haber dado lugar la capacitación, en relación con la puesta en práctica de los aprendizajes que generó el taller. Una de las maneras más prácticas de concretar estos compromisos consiste en establecer unas categorías y unas preguntas relacionadas con éstas; por ejemplo:

- Actividades, ¿qué voy a hacer?
- Objetivos, ¿para qué?
- Procedimiento, ¿cómo lo voy a hacer?
- Tiempo estimado, ¿en qué plazo lo voy a hacer?
- Alianzas, ¿con quién lo voy a hacer?
- Lugar de ejecución, ¿dónde lo voy a hacer?
- Recursos, ¿con qué lo voy a hacer?
- Beneficiarios, ¿para quién lo voy a hacer?
- Otras categorías y preguntas relacionadas que considere pertinentes.

2. A cada participante se le entrega una hoja de papel con el esquema de la estrella o en blanco para que cada persona la dibuje, consigne sus compromisos y la marque con su nombre.

3. Se exponen y leen las estrellas en la plenaria. Cada estrella se transcribe y se deja como parte de la fotomemoria.



¿ Para cuántas personas ?

5-25

¿ Cuánto tiempo toma ?

Desde 3 horas hasta 1 día

¿ Qué materiales necesito ?

Papelógrafo, pliegos de papel, tarjetas, marcadores.

¿ Para qué sirve ?

Para ordenar objetivos y resultados en una cadena lógica. Es muy útil en el proceso de formular proyectos.

¿ Cuándo se usa ?

Cuando se requiera ordenar ideas relacionadas con un plan de trabajo, después de conocer la situación principal que se quiere mejorar o cambiar. Lo ideal es utilizarla después de tener un diagnóstico.

¿ Cómo se usa ?

El punto de partida son los objetivos (tanto el objetivo general como los específicos) previamente identificados y formulados. Varios objetivos específicos permiten llegar al objetivo general. Se considera que un objetivo específico ha sido cumplido o logrado cuando se obtienen los productos o resultados correspondientes. Para que estos sean alcanzados es necesario llevar a cabo varias actividades que, a su vez, requieren de insumos. La construcción de la siguiente matriz facilita la organización de la secuencia lógica descrita:

Objetivo general	Objetivos específicos	Resultados	Actividades
	1.	1.1. 1.2.	
	2.	2.1. 2.2. 2.3.	
	3.	3.1. 3.2.	

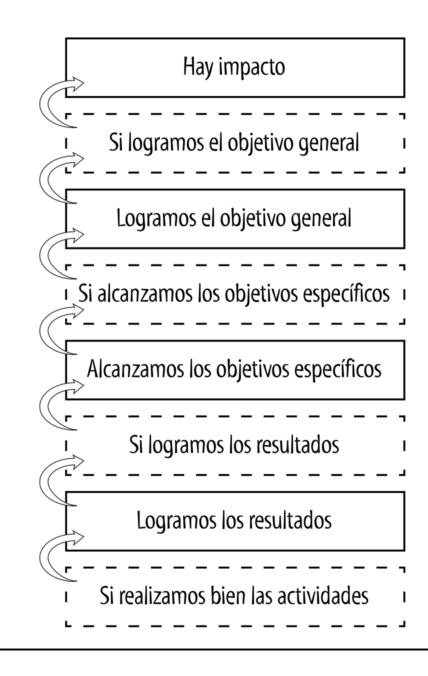
1. Se formula el objetivo general o superior. Este corresponde a la solución de lo que se ha identificado como problema central o situación principal a resolver.

2. Se definen los objetivos específicos. Estos pueden corresponder a las causas principales del problema central. Se recomienda formular objetivos medibles o verificables en un tiempo definido, apropiados y realistas.

3. Se anotan los resultados que se espera alcanzar con el cumplimiento de cada objetivo específico.

4. Se definen las actividades o acciones que serán necesarias y suficientes para obtener los resultados.

Por cada objetivo específico pueden obtenerse varios resultados y para alcanzar cada resultado, puede ser necesario adelantar varias actividades. Es fundamental que el marco lógico sea coherente y que cada nivel asegure el logro del nivel superior como se muestra en este esquema:



¿ Para cuántas personas ?

5-25

¿ Cuánto tiempo toma ?

Desde 3 horas hasta 1 día

¿ Para qué sirve ?

Para diseñar una secuencia ordenada de actividades; puede complementar la construcción de una matriz de objetivos. Sirve para graficar la toma de decisiones y resumir las acciones, las responsabilidades y el cronograma.

¿ Cuándo se usa ?

Cuando se quiera formular de manera esquemática las acciones en el marco de un proyecto, fomentar las responsabilidades de trabajo del colectivo y tener unos referentes básicos para el seguimiento y la evaluación.

¿ Qué materiales necesito ?

Papel, marcadores, tableros, tarjetas, hojas con formato de la matriz.

¿ Qué variaciones puede tener ?

Los grupos pueden estar divididos de acuerdo al número de objetivos de tal forma que cada grupo trabaje un objetivo. Luego en la plenaria los demás pueden complementar. Se puede incluir una columna adicional de materiales o insumos necesarios.

¿ Otras recomendaciones ?

Procurar el mayor nivel de participación y buscar la claridad y comprensión



¿ Cómo se usa ?

1. El facilitador presenta el ejercicio y con el grupo se acuerda la metodología y el formato de la matriz.

2. Se conforman subgrupos de trabajo, según criterios previamente acordados. Por ejemplo, por el tipo de organización a la que pertenecen los participantes, por área temática de trabajo, por objetivo, etc.

3. Se desarrolla la matriz definiendo cada uno de los aspectos propuestos. Por ejemplo:

Objetivo	Actividades	Subactividades	responsable	Cronograma					
				1	2	3	4	5	6

4. Una vez completada la matriz, se revisa.

5. Los resultados de los grupos se presentan en la plenaria, y se discuten los diferentes enfoques con el fin de complementar la información y obtener una matriz muy completa.

Para evaluar • **Comité diario**

¿ Para cuántas personas ?

2 - 3
cada día

¿ Cuánto tiempo toma ?

Preparación diaria: 30 minutos
Exposición diaria: 15 minutos

¿ Qué materiales necesito ?

Papel, marcadores, un espacio disponible fuera del horario del taller, medallas, botones u otras marcas que identifiquen a los integrantes del Comité.

¿ Para qué sirve ?

Para hacer evaluación continua; promueve la reflexión sobre la anterior jornada de taller. Sirve para retroalimentar las siguientes jornadas del taller y para darse una idea del avance en el proceso de conocimiento de los participantes.

¿ Cuándo se usa ?

Durante todo el taller, al iniciar el trabajo de cada día.

¿ Cómo se usa ?

1. Se explica por qué se hace esta evaluación y las ventajas que tiene.

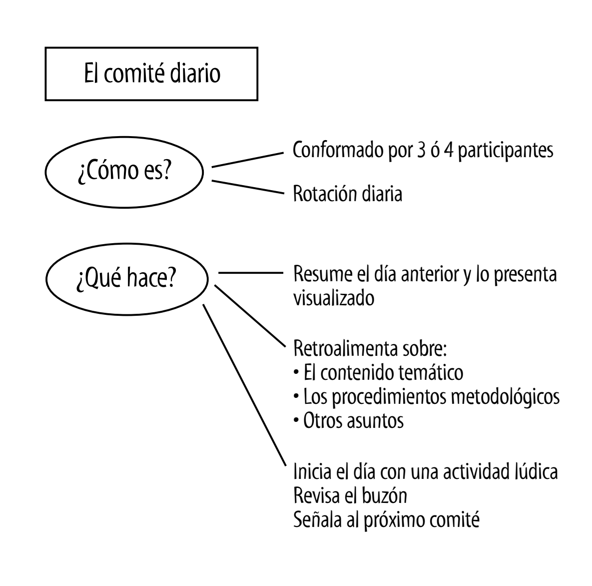
2. El comité está conformado por tres participantes, voluntarios o designados por el capacitador, un grupo diferente cada día de taller.

3. El comité resume lo acontecido en la jornada que terminó, en cuanto a: temas, contenidos, metodología, participación, etc. Lo puede hacer en forma humorística y recuperando pequeños sucesos significativos o anecdóticos: la frase del día, el personaje del día, la noticia del día, etc.

4. Al terminar la primera jornada o antes de iniciar la segunda el comité se reune para preparar su presentación. Es recomendable que alguien del equipo de capacitación apoye al primer comité en esta tarea con el fin de aprovechar al máximo el potencial de esta herramienta. Este comité servirá de ejemplo a los siguientes.

5. El día siguiente el comité presenta su evaluación de la jornada anterior y, al terminar, entrega sus funciones al comité que lo sucederá durante esa jornada que se inicia.

6. El capacitador agradece al comité el apoyo que ha prestado al grupo y se aprovecha para incorporar los cambios sugeridos.





¿ Para cuántas personas ?

7 - 35

¿ Cuánto tiempo toma ?

Evaluación (cada día):
5 minutos

Cálculo de promedios (cada día):
7 minutos

¿ Para qué sirve ?

Sirve para medir (monitorear) los niveles de ánimo del grupo durante el transcurso del taller.

¿ Cuándo se usa ?

Al final de cada jornada de trabajo, a manera de evaluación continua, pues permite construir una curva que ilustra cómo se sintieron los participantes durante el evento.

¿ Qué materiales necesito ?

Papel para la matriz. Un punto adhesivo para cada participante por día.

¿ Qué variaciones puede tener ?

1. Se puede hacer una evaluación puntual con el mismo instrumento en un momento difícil del taller, con una matriz que tenga las caritas en una sola línea.

2. Se puede medir el ánimo de subgrupos dentro del grupo asignando, por ejemplo, un color para los puntos de las mujeres y otro a los de los hombres. En el conteo final por color se puede saber la diferencia de ánimo por género durante la jornada, lo que podría llevar a que el equipo de capacitación tome decisiones para balancear mejor los contenidos con el fin de mejorar el ánimo de uno de los géneros.

¿ Otras recomendaciones ?

Si no tiene a mano puntos autoadhesivos, puede utilizar marcadores y hacer cruces o puntos gruesos.

¿ Cómo se usa ?

1. Se prepara la matriz de base con sus caritas como se indica en el dibujo (abajo).

2. Se explica por qué y cómo se hace esta evaluación.

3. Al concluir la jornada de trabajo se solicita a cada participante que pegue su punto en la casilla de la carita correspondiente a su estado de ánimo durante la jornada. Esto se hace ántes de salir del salón.

4. Se invita al Comité del Día a tener en cuenta, en su presentación, el resultado de esta evaluación.

5. En la evaluación final se toma la matriz con los puntos de cada día y se cuentan los puntos de cada espacio. Luego se marca el promedio y se pone un punto grande en la carita correspondiente. Por último, se unen los puntos grandes por medio de una línea, con la ayuda de un marcador de línea gruesa. La curva resultante refleja la evolución del humor del grupo a lo largo del taller.

Presentar la herramienta —el primer día por una sola vez— toma 10 minutos. Cada vez que los participantes ponen los puntos (una vez al día, al final del día) 5 minutos. El cálculo del promedio diario toma cerca de 7 minutos. Adicionalmente, usted puede asignar al grupo unos minutos de reflexión sobre el resultado del día anterior; por ejemplo, en la exposición del Comité del Día o en la evaluación final del taller.

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
☺	6	7	6	6	9
😐	4	6	7	8	6
☹	8	5	5	4	3

¿ Para cuántas personas ?

8 - 40



¿ Cuánto tiempo toma ?

Entre
45 y 60
minutos



¿ Para qué sirve ?

Para evaluar a fondo y anónimamente diferentes aspectos del taller y dejar plasmada la evaluación en una gráfica de visualización.

¿ Cuándo se usa ?

En la fase de evaluación final del taller.

¿ Qué materiales necesito ?

Papel, puntos adhesivos (1 punto multiplicado por la cantidad de participantes, por la cantidad de aspectos por calificar), tarjetas y marcadores. Un listado de los aspectos que se serán evaluados.

¿ Qué variaciones puede tener ?

1. Puede ser combinada con hojas o tableros para escribir comentarios libres y adicionales o para anotar «Mi sugerencia para futuros talleres», etc.

2. Diferenciar la evaluación de hombres y mujeres por medio del empleo de puntos de color diferente –un color para hombres y otro para mujeres–.

3. Si no tiene puntos adhesivos, los puntos se hacen con marcadores.

¿ Otras recomendaciones ?

Procure ofrecer más de tres niveles de calificación y siempre un número par (aprobación / desaprobación), para evitar que personas indecisas se sitúen en el medio de la evaluación.

¿ Cómo se usa ?

1. Se explica por qué se hace esta evaluación.

2. Se muestran las matrices de evaluación preparadas especialmente para el caso, explicando cada aspecto y la manera como deben ser puestos los puntos.

3. Los participantes ponen un punto por aspecto en el espacio correspondiente a su calificación —muy satisfecho, satisfecho, poco satisfecho, insatisfecho—. En este momento, el equipo de capacitación sale de la sala o se aleja de las carteleras o matrices para garantizar el anonimato de la votacion y evitar que se incida en la decisión.

4. Se suman los puntos de cada casilla separadamente y se pone cada total encima de los puntos correspondientes.

5. Se da a conocer el resultado de la evaluación y se analiza cada rubro.

6. Se agradece a los participantes su aporte en esta evaluación y se les explica cómo se van a tener en cuenta, en adelante, estos resultados.

	Muy satisfecho	satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho
Contenido	●●●●●● 6	●●●●●●●● (8)	●●●● 4	●●●● 4
Método	●●●●●● 6	●●●●●●● (7)	●●●●● 5	●●●● 4
Organización	●●●●●● 6	●●●●●●●● (8)	●●●●●● 6	●● 2

¿ Para cuántas personas ?	**¿ Cuánto tiempo toma ?**	**¿ Para qué sirve ?**	**¿ Cuándo se usa ?**
10-25	10-15 minutos	Para recoger opiniones sobre el transcurrir de la sesión y para facilitar reflexiones abiertas del grupo.	Al final de una sesión o al final del taller.

¿ Qué materiales necesito ?

Tablero, tarjetas, marcador.

¿ Qué variaciones puede tener ?

Se puede pedir a los participantes que expresen su opinión mediante asociaciones, es decir, con palabras que representan sensaciones agradables o desagradables. Por ejemplo:

Dulce (Me gustó)
Amargo (No me gustó)

Miel (Me gustó)
Verbena (No me gustó)

Estas opiniones se visualizan en tarjetas y se cuantifican para concluir.

¿ Otras recomendaciones ?

El facilitador debe explicar claramente qué sesión se está calificando y pedir a los participantes que se concentren en lo que ocurrió en ella.

¿ Cómo se usa ?

1. En el momento que el facilitador considere conveniente solicita al grupo que reflexione sobre la manera como se desarrolló la sesión (o la jornada) qua acaba de concluir.

2. Pasados unos cinco minutos pide a los participantes que comenten el resultado de su reflexión individual resumida en una frase corta o si es posible en una palabra.

3. Una vez que todos han opinado ordenadamente el facilitador tiene en cuenta lo expresado para planear la siguiente sesión o jornada.



¿ Para cuántas personas ?

8- 30

¿ Cuánto tiempo toma ?

Dependiendo de la cantidad de aspectos que se quiere evaluar, entre 15 y 30 minutos

¿ Para qué sirve ?

Para evaluar de manera ágil y simultánea varios aspectos de un taller; tiene la ventaja de que permite visualizar los valores con que el grupo califica cada aspecto.

¿ Cuándo se usa ?

Cuando sea necesario evaluar una sesión del taller o, inclusive, todo el taller.

¿ Qué materiales necesito ?

Papel, marcadores o puntos adhesivos (1 punto por participante, multiplicado por la cantidad de participantes y por el número de aspectos que se quiera evaluar).

¿ Qué variaciones puede tener ?

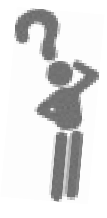
1. Combinarlo con hojas o un tablero para consignar comentarios libres, o para escribir "Mi mensaje para realizar futuros talleres...".

2. Diferenciar con puntos de diferentes colores el género de los participantes (por ejemplo, mujeres con puntos azules, hombres con puntos negros).

3. Si no tiene a la mano puntos autoadhe-sivos, las señales se pueden hacer con un marcador.

¿ Otras recomendaciones ?

Procure ofrecer más de tres niveles de evaluación y siempre un número par de aprobación/negación para evitar que personas indecisas se sitúen en el medio de cada categoría.



¿ Cómo se usa ?

1. Se eligen los aspectos que se quiere evaluar; por ejemplo, la metodologìa, el trabajo en grupos, el o los temas abordados, etc.

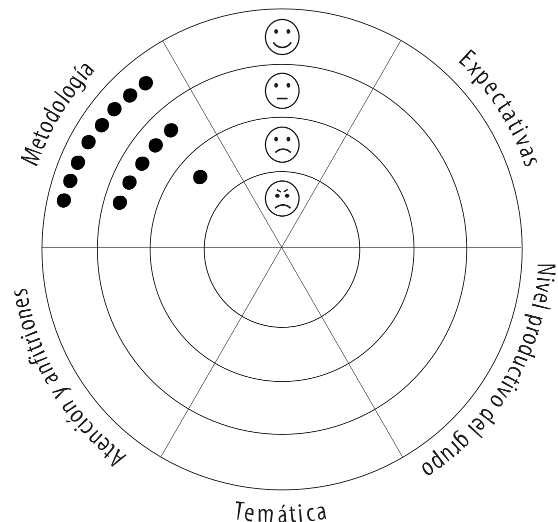
2. Se dibuja la rueda, ubicando los aspectos a evaluar. El capacitador debe hacer una presentación de la herramienta explicando brevemente el alcance de cada aspecto, cómo se evalúa y si se evalúan de manera diferenciada.

3. Se pide a los participantes que evalúen cada uno de los aspectos, es decir, que pongan los puntos: uno por cada participante en cada uno de los aspectos, en el espacio que corresponda a su calificación. Es preferible que el equipo de capacitación de suficiente libertad y privacidad para que los participantes evalúen con tranquilidad.

4. Se cuentan los puntos o señales en cada aspecto y en cada espacio.

5. Se da a conocer el resultado de la evaluación.

6. Se les agradece a los participantes y se les explica de qué manera se va a tener en cuenta su evaluación.



¿ Para cuántas personas ?

10 - 18

¿ Cuánto tiempo toma ?

Entre 15 y 20 minutos

¿ Qué materiales necesito ?

Sillas suficientes para todos los participantes y espacio para disponerlas en círculo.

¿ Para qué sirve

Para que los participantes aprendan los nombres de los demás y pasen un rato agradable. También es útil porque ayuda a romper el hielo.

¿ Cuándo se usa ?

El primer día de taller, en diferentes momentos. Si el grupo es grande, es mejor hacerla en la tarde del primer día, al final de jornada, o al inicio del segundo día de taller cuando las caras y los nombres de los compañeros son más familiares; si el grupo es pequeño, inmediatamente después de la presentación del grupo.

¿ Cómo se usa ?

1. Los participantes se sientan en círculo, de manera que no queden sillas libres.

2. El capacitador permanece en pie en el centro del círculo y explica las reglas del juego.

3. Se inicia la dinámica: una persona situada en el centro del círculo señala a otra que está sentada y le dice "limón, limón"; la persona señalada debe decir el nombre de la persona que está sentada a su izquierda. Si el jugador en el centro dice en cambio "naranja, naranja" el jugador señalado debe decir el nombre de la persona que está sentada a su derecha. Esto se hace hasta que el jugador señalado titubee, se demore en contestar o diga el nombre equivocado; en este caso, pasa al centro y la persona en el centro se sienta en su lugar.

4. Cuando la persona del centro dice "canasta revuelta", todos los participantes deben cambiar rápidamente de silla; esta ocasión puede ser aprovechada por la persona del centro para sentarse y dejar a otro sin silla y parado en el centro del círculo para continuar la dinámica.

Una posible variación de este ejercicio consiste en que el capacitador tome el lugar de la persona en el centro e indique movimientos de personas con ciertas características: por ejemplo, que cambien de silla todos los que tienen zapatos negros; o, todos los hombres; o, todas las mujeres; todos los que tienen camisa blanca; todos los mayores de 25 años; todos los que vienen del norte... Y cuando se diga "canasta revuelta", deben moverse todos. Los que se equivoquen o no se cambien cuando les corresponde, se van retirando del juego.

Se puede hacer esta dinámica al aire libre y, si la ocasión y la composición del grupo lo permiten, los participantes pueden sentarse sobre el césped.



¿ Para cuántas personas ?

15 - 25

¿ Cuánto tiempo toma ?

15 a 20 minutos

¿ Qué materiales necesito ?

Un espacio despejado en el que el grupo pueda moverse holgadamente.

¿ Para qué sirve ?

Sirve para dinamizar al grupo en un momento de cansancio. Esta herramienta también fomenta la dinámica del grupo.

¿ Cuándo se usa ?

En un momento de cansancio del grupo.

¿ Cómo se usa ?

1. Todos de pie forman un círculo.

2. A una señal del capacitador, todos cierran los ojos, extienden los brazos y se acercan al centro del círculo tratando de alcanzar las manos de los demás. Entonces el capacitador pasa los brazos de unos por debajo de los de los otros, los va enredando hasta que forma un verdadero 'nudo humano', procurando que ninuno suelte la mano del compañero.

3. Cada participante debe estar tomado de la mano de otros dos asistentes como requisito para que se permita al grupo abrir los ojos de nuevo. El siguiente paso consiste en que son los participantes los que deben intentar desatar el 'nudo humano' en que quedaron enredados los brazos, sin que se suelte una sola mano.

4. La dinámica termina cuando se haya desatado el nudo hasta donde sea posible.



¿ Para cuántas personas ?

10 – 30

¿ Cuánto tiempo toma ?

10 - 15 minutos

¿ Para qué sirve

Para crear confianza y fomentar la dinámica del grupo.

¿ Cuándo se usa ?

En cualquier momento del taller en el que las personas se sienten cansadas, como un juego para volver a animar al grupo.

¿ Qué materiales necesito ?

Ningunos, solamente suficiente espacio.

¿ Cómo se usa ?

1. Los participantes forman una rueda tomando con las manos la cintura del compañero y empiezan a caminar en círculo.

2. Poco a poco, el grupo debe ir estrechando el círculo (hacia el centro).

3. Cuando los participantes están ya muy unidos, se les anima a que, sin dejar de andar en círculo, doblen las rodillas hasta que cada uno llege a apoyarse en los muslos del que está detras.



¿ Para cuántas personas ?	***¿ Cuánto tiempo toma ?***	***¿ Para qué sirve ?***	***¿ Cuándo se usa ?***
No hay límite	Entre **15 y 25 minutos**	Para despertar habilidades relacionadas con la creatividad en el grupo; es decir, para que los participantes usen simultáneamente la parte izquierda y la parte derecha de su cerebro.	En cualquier momento del taller. Pero sirve para preparar a los participantes antes de implementar una herramienta que busque obtener respuestas creativas y para estimular la concentración del grupo al iniciar una jornada.

¿ Qué materiales necesito ?

Marcadores de colores variados y tarjetas (círculos) o unas hojas de papel con los nombres de los colores; paletas para armar las señales.

¿ Cómo se usa ?

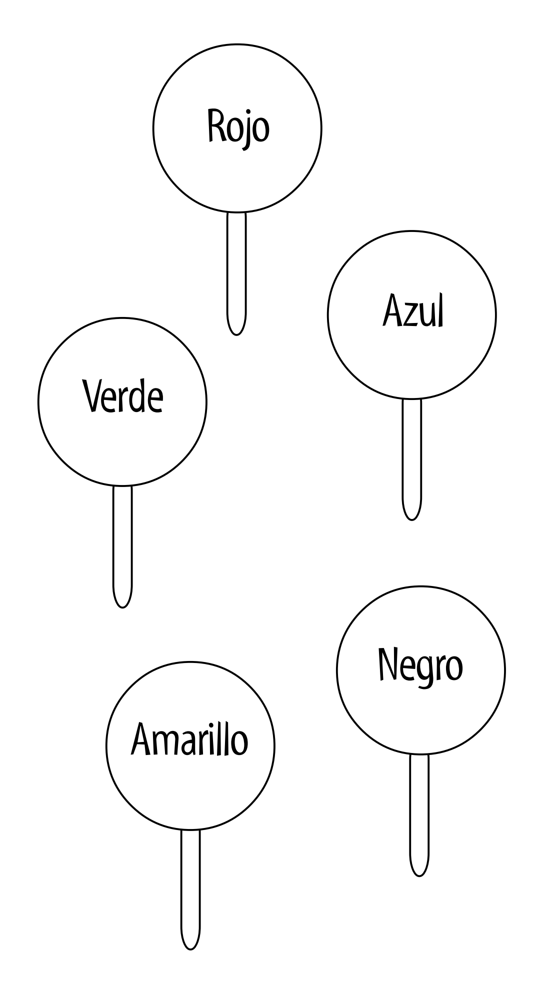
El principio en el que se fundamenta este ejercicio, y por el cual se estimula la creatividad de los participantes, consiste en que la parte derecha del cerebro intenta decir el color al tiempo que la parte izquierda insiste en decir la palabra.

1. Los participantes se dividen en dos grupos al azar, se reparte un juego de carteles a cada grupo y se explica la dinámica.

2. Cada cartel tiene escrito el nombre de un color con otro color; por ejemplo, la palabra "rojo" está escrita en azul, la palabra "verde" está escrita en rojo y así sucesivamente, puede fabricar tantos carteles como desee. Mientras más variados sean los carteles, más entretenida será la dinámica. Puede fabricar paletas con tarjetas redondas y listones de madera ligera o, sencillamente, hacer pequeños carteles.

3. En cada equipo se encarga a una persona para que muestre los carteles a los integrantes del otro grupo. Por turnos alternados un integrante de cada grupo lee el cartel que le muestra el encargado del otro grupo, hasta que todos los participantes hayan tenido un turno: se debe leer rápidamente el color —decir el color— en que está escrita la palabra, mas no la palabra. Por ejemplo, si la palabra "rojo" está escrita en verde debe decir "verde"; si en cambio lee la palabra, pierde.

4. Se anotan en un tablero los puntos buenos de cada grupo. Al final gana el grupo que tenga más puntos favorables. No es necesario escribir los puntos negativos.



¿ Para cuántas personas ?

No hay límite.

¿ Cuánto tiempo toma ?

15-20 minutos

El tiempo que usted quiera dar al grupo para descubrir la ruta de la línea.

¿ Para qué sirve ?

Prepara a los participantes para ejercicios orientados a recoger aportes poco usuales o poco convencionales, porque estimula la creatividad. También ayuda a que el grupo se relaje después de una larga jornada de trabajo.

¿ Cuándo se usa ?

En cualquier momento del taller, pero especialmente cuando necesite preparar al grupo para que aporte soluciones ingeniosas y creativas, porque para resolver el ejercicio los participantes deben poner en funcionamiento, simultáneamente, ambos hemisferios del cerebro, el izquierdo y el derecho.

¿ Qué materiales necesito ?

Una hoja (con el dibujo final), un lápiz por participante y que todos tengan una superficie de apoyo para dibujar.

¿ Qué variaciones puede tener ?

• Puede formar grupos para que la participación sea por equipo.

• Puede retar a los participantes el primer día y dejar la conclusión para la última jornada. Si son varios los participantes que encontraron la ruta de la línea, puede hacer una competencia en el tablero para saber cuál de ellos puede hacer el dibujo más rápidamente.

¿ Otras recomendaciones ?

Las personas que ya lo saben hacer deben quedar por fuera del reto. Si son varias, también puede cambiar la dinámica para que gane el primero que logre enseñar a otro participante cómo hacer el dibujo sin levantar la mano.

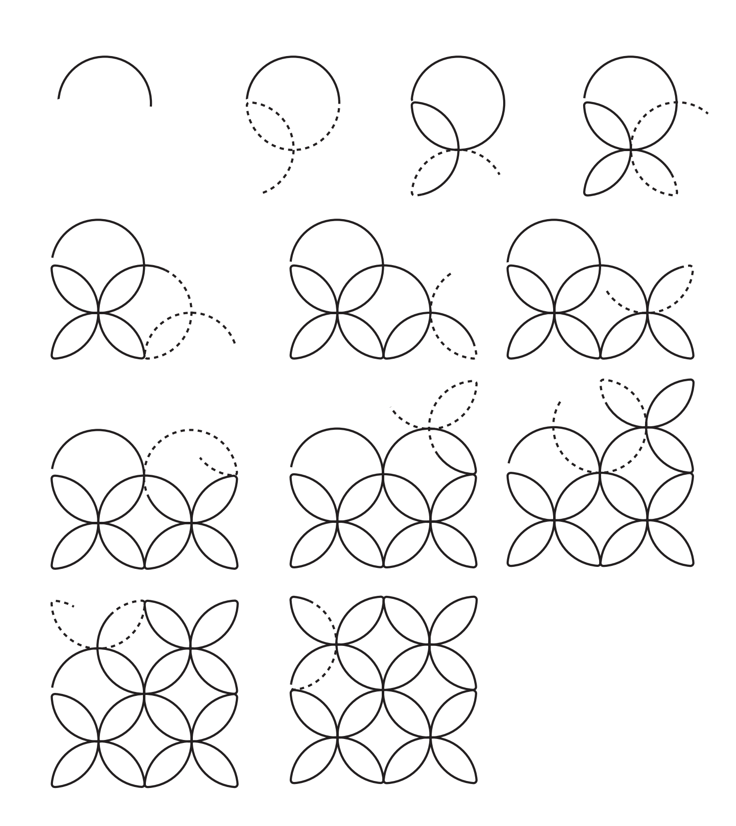


¿ Cómo se usa ?

1. En la plenaria se presenta la herramienta a los participantes. Se trata de encontrar la ruta de la línea que permita hacer las cuatro flores de un solo trazo (sin levantar el lápiz o la mano).

2. A cada participante o grupo se le entrega una copia del dibujo final para que lo puedan tener como referencia y se fija el tiempo que se dará para la búsqueda.

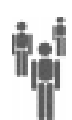
3. El participante que haya encontrado la ruta de la línea para completar el dibujo deberá probarlo, es decir, hacerlo en el tablero frente a todos.






¿ Para cuántas personas ?

No hay límite



¿ Cuánto tiempo toma ?

10 minutos

¿ Para qué sirve ?

Estimula la creatividad y prepara a los participantes para herramientas orientadas a recoger aportes poco usuales o poco convencionales. Sirve para obtener respuestas inusuales porque la ejecución de este juego obliga a usar ambas partes del cerebro, la derecha y la izquierda.

¿ Cuándo se usa ?

En cualquier momento del taller, especialmente cuando necesite preparar al grupo para que aporte soluciones ingeniosas y creativas. También la puede proponer en un momento de cansancio del grupo o después de una jornada de trabajo pesada, pues sirve para que los participantes se relajen.

¿ Qué materiales necesito ?

Un tablero visible desde todos los puntos del salón, papel y lápices para todos.

¿ Qué variaciones puede tener ?

• Puede formar grupos para que la participación sea por equipos.

• Si son varios los participantes que encontraron la solución, puede hacer una competencia en el tablero para saber cuál de ellos puede hacer el dibujo más rápidamente.

¿ Otras recomendaciones ?

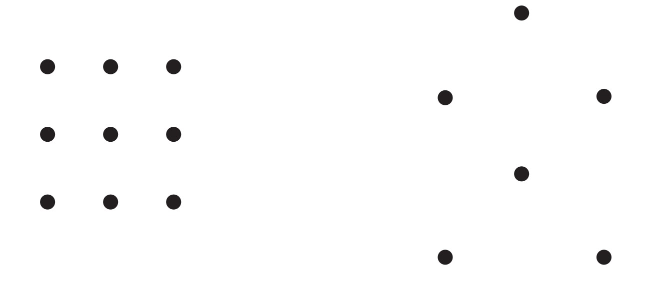
Las personas que ya lo saben hacer deben quedar por fuera del reto. Si son varias, también puede cambiar la dinámica para que gane el primero que logre enseñar a otro participante cómo hacer el dibujo.

¿ Cómo se usa ?

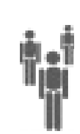
1. En la plenaria se presenta la herramienta a los participantes. Se trata de encontrar la ruta de la línea que permita pasar por cada uno de los puntos (de ambas figuras o de una de las dos) en un solo trazo, es decir, sin levantar la mano.

2. A cada participante o grupo se le entrega papel y lápiz y se establece el tiempo que se dará para la búsqueda.

3. El participante que haya encontrado la ruta de la línea para completar el dibujo deberá probarlo, es decir, hacerlo en el tablero frente a todos.



¿ Para cuántas personas ?



20-25

¿ Cuánto tiempo toma ?

15-20 minutos

¿ Para qué sirve ?

Para conocer un poco más a los participantes o reforzar el conocimiento que ya se tiene de ellos antes de organizar los grupos de trabajo.

¿ Cuándo se usa ?

Cuando hay cansancio en el grupo o cuando sea necesario conocer más a fondo a los participantes, con el fin de organizar los grupos de trabajo bajo criterios específicos.

¿ Qué materiales necesito ?

Ninguno. Pero es importante contar con un espacio despejado en el que los participantes puedan moverse y organizarse según la dinámica del juego.

¿ Qué variaciones puede tener ?

En vez de fila se pueden organizar por grupos, teniendo en cuenta otras categorías. Por ejemplo, agruparse por tipo de organización: los de las ONG y los de empresas; los extranjeros y los locales; por grupos étnicos; por preferencias de música o de color. Si las instalaciones y el clima lo permiten, también se puede hacer este ejercicio al aire libre.

¿ Otras recomendaciones ?

Las pautas están determinadas por el perfil y tipo de participantes.

Tenga cuidado con la elección de las pautas, pues en ocasiones los grupos o las personas son muy sensibles a que se toquen ciertos temas o aspectos de su vida o su trabajo.

¿ Cómo se usa ?

Se pide a los participantes que se pongan de pie y se muevan en diferentes direcciones y se explica que se dará pautas para organizarse en fila o en línea. Estas pautas pueden ser:

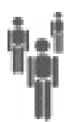
- Organizarse por edad, desde la menor hasta la mayor.
- Organizarse por estatura, de menor a mayor.
- Organizarse en orden alfabético según el nombre de los participantes.
- Organizarse por orden alfabético según el apellido.
- Organizarse por contextura, desde el más delgado hasta el más gordito.
- Organizarse por orden de procedencia, desde el norte hasta el sur.
- Organizarse por número de hijos.

Después de cada pauta se da un espacio para que los participantes logren identificarse con sus vecinos inmediatos. Cada nueva organización permite conocer mejor o identificarse con más participantes.

Para finalizar la dinámica, cada participante puede decir su nombre, agregándole una característica que comience con la misma letra inicial:

Elena, la entusiasta
Pedro, el pensador
Mónica la magnífica

¿ Para cuántas personas ?



10-25

¿ Cuánto tiempo toma ?

30-45 minutos



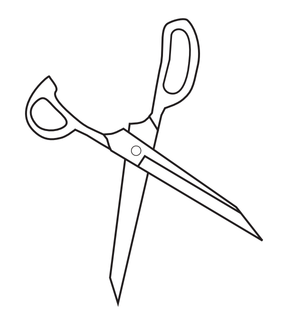
¿ Qué materiales necesito ?

Marcadores o lápices que asemejen las partes de unas tijeras, o tijeras si dispone de ellas.

¿ Cómo se usa ?

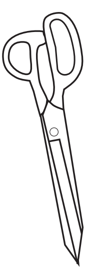


Los participantes se sientan en círculo mirando hacia el centro.

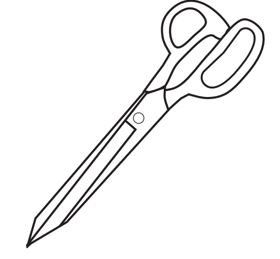


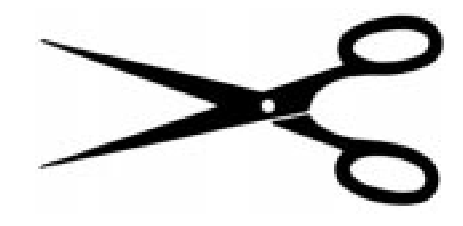
El que dirige el juego, sentado en la misma posición que los demás, toma unas tijeras y dos lápices ó dos marcadores que simulen las dos partes de unas tijeras y los pasa a su vecino de la derecha diciéndole:

"Aquí te entrego estas tijeras abiertas" ó "Aquí te entrego estas tijeras cerradas".



Lo que dice cuando entrega las tijeras —"abiertas" o "cerradas"— no está relacionado con la forma como las entrega, sino con la posición en que tiene las piernas al momento de pasarlas. El que las recibe debe decir: "Recibo estas tijeras abiertas" o "Recibo estas tijeras cerradas" según sea la posición de sus piernas al momento de recibirlas. Luego las pasa a su vecino de la derecha diciendo "Aquí te entrego estas tijeras…" y el que las recibe contesta "Recibo estas tijeras…" y así se van pasando las tijeras abiertas o cerradas al jugador sentado a la derecha hasta que todos las hayan pasado o recibido. Muchos irán entendiendo el juego a medida que las tijeras pasan de mano en mano.





¿ Para cuántas personas ?	***¿ Cuánto tiempo toma ?***	***¿ Qué materiales necesito ?***
10-25	20-30 minutos	Papel y lapiceros. Espacio despejado para que los participantes puedan hacer las filas y moverse holgadamente.

¿ Cómo se usa ?

Los participantes forman dos filas de tal forma que queden en parejas. Los integrantes de cada fila identifican a su pareja en la otra fila; una vez terminado el reconocimiento de parejas la fila de la derecha se retira del salón.

Cada una de las personas de la fila de la izquierda escribe la primera parte de un refrán, doblan el papel y luego salen del salón.

Entran los de la fila derecha y se les pide que escriban en un papel, cada uno, la segunda parte de un refrán. Cuando hayan terminado se llama nuevamente a los de la fila de la izquierda y se les pide que se ubiquen frente a su pareja (la que habían identificado en la otra fila en el paso 1).

En orden, las parejas van leyendo lo que cada uno escribió, es decir, la persona de la fila izquierda lee lo que escribió —la primera parte de un refrán— y su pareja en la fila derecha la segunda parte.

El resultado de esta lectura en voz alta es un rato muy divertido gracias a los refranes inéditos y a veces sin sentido que se formaron al azar..

9. Problemas



9.1. Introducción

En todo taller de capacitación es normal que se presenten situaciones más o menos críticas que pueden ser de tipo intergrupal, interpersonal, de logística y organización o financiero.

Aunque por regla general una buena preparación y anticipación garantiza la ejecución tranquila y exitosa del taller, casi siempre se presentan incidentes inesperados. Seguramente todos hemos estado en situaciones imprevistas desagradables; por ejemplo, un equipo técnico falló, un capacitador no se presentó, un bus para la excursión no llegó, etc., pero también hemos encontrado la forma de hacerles frente.

El taller de capacitación implica interacción entre personas con diferentes puntos de vista, experiencias e intereses unas veces diversos –otras similares– frente a los objetivos de la capacitación; los participantes pueden estar dispuestos a compartir sus conocimientos y habilidades y a aceptar cambios en sus conceptos y prácticas, pero a veces no lo están. En esta realidad se presentan dificultades que deben ser reconocidas y manejadas por el equipo de capacitación y aprovechadas en la construcción de equipos de trabajo con una meta común: el aprendizaje.

Sabemos que cada taller es una experiencia única y que no existen recetas para resolver las dificultades. En este capítulo presentamos las situaciones y los problemas más comunes que surgen antes, durante y después de cualquier taller, clasificándolos bajo:

- **Problemas logísticos y de organización**
- **Problemas interpersonales**
- **Problemas financieros**

Para cada situación que tratamos aquí proponemos **actitudes** y **procedimientos** que el equipo de capacitación puede adoptar para prevenir esos problemas y encontrar alternativas de solución si se presentan. Así es que usted podrá pensar en estas situaciones críticas durante la planificación o la organización de su taller y anticiparse a ellas preparando un **plan B**, es decir, una acción alternativa.

9.2. Problemas antes del taller

9.2.1. Problemas logísticos y de organización

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
▶ **Dificultad para definir el programa con participación de las instituciones organizadoras.** Si una de las instituciones organizadoras se margina de la preparación del taller, la toma de decisiones puede demorarse, retrasar la agenda y limitar el tiempo de la organización.	**Buscando el contacto directo:** preparar un encuentro anticipado con personas clave de cada institución para presentar toda la información sobre el taller, o asegurarse de que la reciban por algún medio de comunicación. Lo importante es que todas las personas involucradas puedan conocer la temática del taller, comprender la importancia de la participación, y definir y comprometer sus aportes. **Circulando una lista de compromiso** entre las instituciones participantes, con los nombres de los responsables y las fechas límite. La socialización de los compromisos puede aumentar la motivación y también el cumplimiento de las tareas. **Manteniendo contacto permanente con los responsables** para intercambiar información. Así ellas pueden sentirse identificadas y comprometidas y estar al tanto de los avances y de posibles modificaciones en la programación.	**Elaborando el programa con la información disponible:** al cabo de las fechas límite, realizar una planeación ajustada. **Consiguiendo información relevante** sobre la organización e incluyéndola en los documentos del taller; cuando las organizaciones conozcan este material es posible que se motiven e interesen por el taller y decidan dedicarle energías. **Sugiriendo** a las instituciones que si no disponen de personas que puedan ser asignadas a la preparación del taller, deleguen la ejecución de tareas en el coordinador, que se comprometerá a mantenerlas informadas.
▶ **No se encuentran las personas idóneas para cada rol y para desempeñar las respectivas funciones en la capacitación.** La preparación sufre retraso pues, a pesar de que se tienen claros los objetivos y el marco general del taller, el contenido, la metodología, los materiales, las herramientas y la logística deben ser ajustados a los perfiles y experiencia de los capacitadores.	**Buscando información:** consultar a personas relacionadas con el tema y revisar memorias de eventos similares; buscar en el internet; consultar bibliografías y directorios de expertos, verificando sus aptitudes y habilidades. Si identifica a alguno que no es suficientemente conocido, solicite hojas de vida y consiga referencias. **Contactando con anticipación:** invitar a tiempo a las personas seleccionadas, proporcionarles la información pertinente y confirmar lo antes posible su participación en el taller. **Motivando:** informar sobre aspectos que puedan despertar el interés de la persona; por ejemplo, el listado de participantes, instituciones involucradas, los demás miembros del equipo y la remuneración económica si la habrá.	**Modificando el programa:** verificar si se puede cambiar el tema o parte del él, sin perjudicar el objetivo del aprendizaje. **Delegando las tareas:** llegar a un acuerdo con otra persona del equipo de capacitación que esté en condiciones de asumir esas funciones. **Cambiando las fechas** del taller si aún es posible.




Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
Mucho por preparar para el taller en poco tiempo. Esta es una situación bastante frecuente que pone en situación difícil al equipo de capacitación y lo obliga a trabajar bajo presión. 	**Planificando a tiempo:** elaborar una agenda con todas las tareas y fechas limite e identificar las alternativas posibles. De esta manera, se conoce el tiempo preciso de la organización del taller. **Adelantando trabajos:** realizar todas las tareas que se puedan hacer sin depender de otras personas o instituciones, aunque todavía no tenga la confirmación definitiva para todos los aspectos del taller. Por ejemplo, preparar un borrador de convocatoria al que luego deberá agregar únicamente la fecha y el lugar; elaborar un listado de los posibles participantes con sus direcciones; visitar y solicitar la cotización y las fechas disponibles de los lugares que podrían servir para llevar a cabo la capacitación. **Delegando tareas:** tener en cuenta los propios recursos y habilidades, los de las personas del equipo y de las instituciones participantes para asignar responsabilidades con fechas (Ver: Base conceptual, Manejo del tiempo, p. 27). Así se pueden realizar varias tareas paralelamente y ganar tiempo.	**Priorizando:** definir los asuntos más relevantes por realizar y ejecutarlos según su nivel de importancia. (Ver: Base conceptual. Manejo del tiempo, p. 27) **Consiguiendo apoyo:** buscar y concretar la ayuda necesaria para realizar el taller en el tiempo disponible: cuatro manos hacen más que dos y cuatro ojos ven más que dos; y... procure respirar hondo y relajarse. (Ver: Base conceptual, Manejo del tiempo, p. 27) **Decidiendo sobre la pertinencia de ejecutar el taller:** verificar realista y objetivamente si con los recursos y el tiempo disponibles todavía es posible realizar el taller sin perjudicar el alcance de los objetivos. Si encuentra que ya no es posible, puede aplazarlo o cancelarlo.
El equipo de capacitación no logra reunirse. Si el equipo de capacitación no se reúne anticipadamente, el alcance de la responsabilidad de cada uno no queda clara con suficiente antelación y, por tanto, surgen problemas de confusión de roles en la ejecución del taller. Por las mismas razones, la preparación tampoco es completa.	**Asignando recursos** en la planificación para hacer estas reuniones; citar a los miembros el equipo con suficiente anticipación y, para motivarlos a asistir, acordar una agenda de los puntos que serán tratados en cada reunión. **Concertando con el equipo:** al componer el equipo debe tenerse en cuenta la disponibilidad de estas personas —cercanía geográfica o intención de desplazarse— para asistir a los encuentros de planificación y organización del taller. **Buscando sinergias:** para ahorrar recursos de transporte y tiempo se pueden hacer coincidir los encuentros del equipo con otros acontecimientos de interés común.	**Utilizando alternativas de comunicación:** mantener contacto permanente por los medios de comunicación disponibles y procurar que los integrantes del equipo conozcan los objetivos del taller por estos medios de manera que puedan aportar datos para la programación. **Programando por lo menos un encuentro:** la reunión que efectúa el equipo un día antes del taller es prácticamente imprescindible; aproveche esta reunión al máximo para tratar los temas prioritarios, y asignar y acordar las tareas y los compromisos que cada persona del equipo tendrá a su cargo durante el taller.
Más solicitudes de participantes que cupos disponibles. La preparación del taller se altera, afecta el presupuesto y se deben hacer reajustes en toda la propuesta de implementación ¿hay cama pa´ tanta gente?	**Haciendo un análisis de necesidades** para identificar el nivel de interés que despierta el taller antes de hacerlo público. **Enfatizando el perfil de los participantes** y de las instituciones.	**Comprobando el perfil de los participantes:** verificar si los interesados reúnen los criterios definidos y necesarios para el taller. **Limitando el número de participantes:**

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
	Asignando cupos por cada institución convocada. **Explicando claramente** los criterios que orientan la decisión sobre el cupo máximo de participantes.	comunicar amablemente y con firmeza a los que no podrán ser incluídos los inconvenientes de tener un grupo numeroso. **Repitiendo el taller:** considerar la posibilidad de realizar dos eventos en vez de tener grupos numerosos.
▶ **Los participantes no confirman.** La no confirmación de los participantes genera incertidumbre en la preparación del taller y puede ser un elemento desmotivante para los que convocan.	**Convocando adecuadamente:** enviar la convocatoria con suficiente anticipación para que los participantes puedan acomodar sus agendas. **Facilitando la confirmación:** adjuntar a la convocatoria un formato para que los aspirantes puedan confirmar en una fecha determinada y mencionando el cupo límite. (Ver: Organización de un taller de capacitación, Ejemplo de convocatoria, p.60) **Manteniendo la comunicación:** verificar que la convocatoria ha sido recibida e identificar la persona de contacto para seguir enviándole información del taller y obtener su compromiso. **Llevando una lista de reserva:** anotar personas interesadas en el taller que puedan ser tenidas en cuenta en el caso en que otros invitados no muestren interés por la convocatoria.	**Exigiendo confirmación:** si llega la fecha límite, contactar al participante y puntualizar la confirmación definitiva. **Recurriendo a la lista de reserva:** llamar a los participantes de reserva, invitarlos y buscar la confirmación de su asistencia. **Tomando decisión:** definir una fecha límite para decidir si se justifica hacer el taller con el número de participantes que hayan confirmado para esa fecha. Haga un balance de las ventajas y desventajas de aplazarlo o de realizarlo con un número pequeño de participantes. Cualquier decisión debe ser tomada bajo la óptica de los objetivos de la capacitación. **Reduciendo la duración del taller**, si definitivamente se decide por realizarlo. De esta manera, puede ahorrar algunos recursos para futuros eventos o aprovechar para realizar actividades adicionales que puedan fortalecer el aprendizaje.
▶ **El perfil de los participantes interesados no concuerda con el deseado.** La programación tiene que ajustarse sobre el tiempo, pues es posible que el nivel conceptual y la metodología preparados para el grupo previsto no sean apropiados para el nuevo grupo interesado. La capacitación puede perder objetividad.	**Dejando en claro los objetivos y contenidos** del taller que definen el perfil convocado, y comunicarlos claramente desde la primera convocatoria. **Sugiriendo criterios** para orientar una adecuada elección. Esto también se comunica en la primera convocatoria. **Consultando previamente** acerca del perfil de las instituciones convocadas a quien se dirigirá la convocatoria. **Enviando la agenda.** El conocimiento de la agenda puede ayudar a mejorar el criterio de elección del candidato.	**Solicitando a las instituciones convocadas que reconsideren** la elección del participante y que propongan uno más cercano a los objetivos de la capacitación. **Reenviando la agenda**, asegurándose de que en ella estén claros los contenidos temáticos. **Manteniendo la comunicación** con las instituciones convocadas. **Sugiriendo el nombre del participante** que debería asistir, si usted conoce bien la institución y a sus integrantes.





Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
	Evitando superponer el taller con otros eventos de interés del grupo deseado. **Buscando el balance** entre los contenidos del taller, el lugar y el perfil de los participantes y comunicarlo.	**Considerando adaptar** el taller a las necesidades de los participantes que finalmente confirmaron.
▶ **El grupo de participantes interesados no concuerda con la diversidad deseada.** La programación toma más tiempo por los reajustes. Los objetivos deben modificarse, pues habían sido fijados en función de la diversidad de participantes, y también los temas y la metodología deben ser reorientados.	**Aclarando en la convocatoria** la conveniencia de mezclar participantes de diferentes características para el buen desarrollo del taller (Ver: Organización de un taller de capacitación, La convocatoria, p 42). **Considerando la asignación de cupos** según ciertos criterios; por ejemplo, género, generación, procedencia, tipo de institución, especialidad, etc. Teniendo en cuenta **otros puntos señalados** en el caso anterior.	**Solicitando reconsiderar la decisión** a las instituciones convocadas, indicándoles las características que deben tener los participantes para que se puedan desarrollar los objetivos del taller. **Buscando completar el grupo** con otros participantes que tengan las características menos representadas en el grupo inicial.
▶ **No encuentra un lugar adecuado para realizar el taller.** Es posible que no se puedan concretar algunos asuntos de logística y luego tenga que hacerlo en el último momento; mientras tanto, la programación avanza con ciertos niveles de incertidumbre, pues se planea sobre supuestos.	**Consultando con otros:** Comunicar la situación a conocidos que puedan saber sobre alternativas, o buscar en el directorio telefónico. **Visitando varios sitios:** contactar y concretar visitas a diferentes lugares seleccionados mediante los criterios y recomendaciones planteadas en la concepción del taller. (Ver: Organización de un taller de capacitación, Lugar del taller, p. 44)	**Ajustándose a las circunstancias:** verificar todas las ventajas que ofrece el lugar disponible y minimizar las dificultades. **Acordando la acomodación** que permita llevar a cabo el taller con los requerimientos mínimos. **Complementando los requerimientos** con algunos implementos que se puedan conseguir adicionalmente; por ejemplo ventiladores, mantas, mesas, etc.
▶ **No se consiguen los materiales.** La programación no se puede consolidar y los participantes no pueden conocer los materiales con anticipación, a pesar de que este es un requisito importante de la capacitación.	**Consultando anticipadamente** con otras personas y organizaciones sobre dónde se pueden conseguir o qué alternativas ofrece el mercado. **Pidiéndolos en préstamo;** por ejemplo, los equipos técnicos o los tableros. Concibiendo un **"plan B"**. **Sistematizando sus propios procesos.** Así podrá encontrar fácilmente la información que le será útil. Haciendo programaciones contextualizadas. Antes de iniciar la preparación sea realista del cómo teniendo en cuenta el **qué, para qué, dónde, cuándo** y **para quién**.	**Creando o consiguiendo materiales alternativos.** **Usando la creatividad** para trabajar con los recursos disponibles, haciendo uso mesurado de ellos o reutilizando materiales de eventos anteriores. **Comentando el problema** con el equipo de capacitación para que en conjunto piensen en la alternativa. **Programar con los que tiene** pues no aparecerán por arte de magia. **Usando el "plan B"**.

9.2.2. Problemas interpersonales

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
Desacuerdos entre el equipo. La preparación no es participativa. Prevalece la subjetividad antes que la objetividad y esto hacer tomar más tiempo del previsto.	**Eligiendo personas** que puedan trabajar con el grupo, es decir, que las personas que integran el equipo de capacitación tengan afinidad. **Facilitando encuentros:** posibilitar encuentros de los integrantes del equipo para fomentar la formación del equipo. **Identificando posibles roces:** estar alerta a los conflictos —velados o explícitos— y procurar tratarlos antes de que se conviertan en un problema.	**Definiendo y asignando** los diferentes roles y responsabilidades con claridad y asegurándose de que sean comprendidos. **Identificando una persona mediadora** para que ayude a reducir las tensiones y los conflictos que se puedan presentar. Esta persona debe poder conservar la neutralidad y buscar soluciones objetivas. **Consultando y analizando la posibilidad de prescindir de una de las partes** al fracasar los intentos de resolución de un determinado conflicto; debe buscar soluciones que lleven a un normal funcionamiento del taller.

9.2.3. Problemas financieros

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
Incumplimiento de una de las partes en su aporte económico. La preparación toma mas tiempo, lo que lleva a tomar decisiones sobre el tiempo. Se pueden perder oportunidades de descuento por pronto pago. Algunos acuerdos se pierden por que no se pagan los anticipos pactados. Los proveedores perciben una imagen equivocada del coordinador que es quien figura como responsable de lo pactado.	**Planificando cuidadosamente:** se debe elaborar un presupuesto y un plan de inversión realista e incurrir sólo en los gastos prioritarios. Empezar con suficiente tiempo a buscar y asegurar fuentes de financiación. Así tendrá un periodo adecuado para buscar otras fuentes si alguna de las partes no cumple. Estructurar presupuestos reales para poder planificar acertadamente. **Diversificando las fuentes de financiación:** buscar desde un principio diversas fuentes de financiación, para así no depender exclusivamente de una sola fuente. **Asegurando compromisos reales:** la existencia de un contrato aumenta el nivel de compromiso de las partes. **Acordando con representantes legales** o con los ordenadores del gasto en las instituciones. **Invitando a otras instituciones afines:** contactar y vincular apoyos de personas o instituciones relacionadas con el tema del taller;	**Reduciendo costos:** considerar la posibilidad de suprimir actividades costosas; por ejemplo, salidas de campo. También se puede optar por consumir alimentos más económicos, por ejemplo comprando directamente los refrigerios en vez de contratarlos en el restaurante del sitio del taller. Sin embargo, tenga cuidado de no romper contratos ya establecidos. **Acordando aportes adicionales de participantes:** exponer antes las instituciones que respaldan a los participantes la situación y consultar con ellos la posibilidad de asumir costos o de proponer opciones para reducir los costos. **Acordando plazos** para pagos posteriores de cuentas. **Aplazando el taller:** Si usted considera que las condiciones no son adecuadas para realizar el taller conforme los planes y consideradas todas las alternativas, analice el aplazamiento del taller hasta conseguir los fondos necesarios. Por vergonzoso que parezca en el mo-

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
	el respaldo de las estas instituciones puede mejorar el nivel de compromiso. **Solicitando diferentes cotizaciones:** tener distintas ofertas —de costos o servicios— para ir adaptando los gastos a los recursos reales. **Verificando la posibilidad del crédito** para sortear la eventualidad de una demora en los aportes de las partes; explore con anticipación la posibilidad de ampliar el plazo del desembolso mediante la suscripción de garantías como cuentas de cobro, etc. Sin embargo, asegúrese de que el servicio estará disponible cuando lo necesite. **Considerando aportes de participantes.**	mento, es preferible posponer el taller que llevarlo a cabo con deficiencias que pongan en peligro el objetivo del taller.
▶ **Baja capacidad de la persona responsable para gestionar financiación.** En ocasiones es conveniente conseguir apoyo financiero adicional para llevar a cabo la capacitación. Se requiere así identificar instituciones afines que estén interesadas en contribuir financieramente con la ejecución del taller. Pero si la persona responsable no es diligente en este aspecto, la programación en general puede retrasarse y peligrar la ejecución del taller.	**Cuidando la selección de la persona adecuada.** Definiendo los criterios y comunicándolos a los candidatos. **Contratando una persona que reuna los requisitos:** tener criterios para la elección de la persona responsable; por ejemplo, que tenga experiencia, contactos y conocimientos relacionados con el tema. **Delegando.** Si la persona que se contrata para coordinar el taller no cuenta con estas capacidades o no dispone del tiempo necesario para esta tarea, debe delegar el asunto de la financiación en una persona idónea. **Preparando presupuestos alternativos.** **Consiguiendo cotizaciones.**	**Buscando apoyo** para el desempeño de la persona asignada. **Reemplazando a la persona** encargada como última opción. **Tomando decisiones.** Analizar si con los recursos que tiene conviene hacer el taller o aplazarlo.

9.3. Problemas durante el taller

9.3.1. Problemas logísticos y de organización

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
▶ **Los participantes inscritos no llegan a la primera sesión.** La iniciación del taller se dificulta. Si empieza, debe buscar un espacio para integrar a los participantes que lleguen tarde. Afecta el presupuesto, pues se hacen pagos por servicios solicitados y no prestados o porque se incurre en gastos adicionales por transporte individual. 	**Cuidando la convocatoria y los mecanismos de inscripción y confirmación:** es conveniente dejar clara la necesidad de tener el grupo completo desde la fase. **Facilitando el acceso al lugar**, dando información clara de cuál es la mejor manera de llegar al lugar y anunciar horarios y medios de transporte. **Enviando la agenda previamente.** Si ellos conocen el horario, procurarán llegar a tiempo para la iniciación del taller. **Generando compromiso** con los participantes inscritos y comunicándose con ellos periódicamente; esto seguramente los mantendrá motivados. **Mantenerse en contacto con la agencia de viajes** para conocer el estado de los itinerarios para comunicarlos a los participantes. **Solicitando pago anticipado**, cuando se cobra la asistencia al taller; esto genera un mayor compromiso de los participantes.	**Aplazando la inauguración del taller** para dar tiempo a que lleguen o empezar con una sesión menos central para todos. Para tomar la decisión debe indagar los motivos de la tardanza y cerciorarse de si llegarán tarde o no asistirán. **Decidiendo** hasta qué punto de avance del taller es conveniente admitir a los que llegan tarde. Sea firme y objetivo. **Analizando los pro y contra** de realizar el taller con los pocos participantes o de aplazarlo. Recuerde que poder o no lograr el objetivo de la capacitación es lo fundamental para orientar esta decisión. **Ajustando el programa al tamaño del grupo definitivo**; puede aprovechar la situación para establecer una comunicación más directa con el grupo y para desarrollar una capacitación más personalizada. **Comunicando cuanto antes** a la administración del lugar para evitar el pago de servicios no utilizados.
▶ **Se presentan más participantes de los confirmados.** La ejecución se hace compleja, pues la preparación ha considerado un número determinado y sobre éste se ha programado el desarrollo del taller y contratado los servicios. Además, pueden presentarse situaciones desagradables con las personas que llegan de sobrecupo, pues probablemente deban abandonar el taller. Un grupo de mayor tamaño puede afectar la dinámica participativa del taller.	**Cuidando el manejo de la convocatoria** y manteniéndose firme ante la solicitud de ampliar el grupo (Ver: Organización de un taller de capacitación, Convocatoria, p.42). Deje claros los criterios y la pertinencia del tamaño del grupo propuesto. **Aplicando las recomendaciones** antes mencionadas en la situación "más solicitudes de participantes que cupos disponibles" (Ver: Problemas antes del taller, p. 179).	**Aceptando o rechazando solicitudes de inscripción:** tener claridad del número máximo de personas y del perfil de las personas que pueden asistir al taller sin poner en peligro el alcance de los objetivos de la capacitación o generar problemas logísticos y financieros (punto de equilibrio). Explicar la situación amablemente y, con firmeza, tomar la decisión más conveniente. **Repitiendo el taller:** considerar la posibilidad de realizar dos eventos en vez de tener un grupo muy grande.
▶ **Las sesiones de trabajo se alargan.** El manejo del tiempo se complica. Se puede presentar cansancio en los parti-	**Acordando la profundidad del tratamiento del tema:** desde la concepción del taller el equipo de capacitación define y acuerda	**Buscando soluciones concertadas:** consultar con el grupo de participantes la conveniencia de seguir profundizando el



Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
cipantes o algunos temas y ejercicios deben ser sacrificados. Se pone en peligro la ejecución de la agenda en su totalidad.	previamente sobre la extensión y el nivel de profundidad de los temas, de acuerdo al contexto, la necesidad y el perfil de los participantes. **Aclarando los objetivos:** recordar los objetivos de capacitación del taller, el tiempo disponible y la pertinencia del tema para buscar el equilibrio entre lo deseado y lo realmente posible. **Explicando el contenido a los participantes:** desde la invitación dejar claro para los participantes el alcance y la profundidad de cada tema, para que estén informados acerca de lo que encontrarán en el taller; de esta manera pueden adaptar sus expectativas a los objetivos del taller. **Acordando reglas y mecanismos** de manejo de tiempo para que todos se responsabilicen del horario. **Socializando los contenidos** de los temas en su totalidad. Así se evitará profundizar en temas que pueden ser abordados en una sesión posterior. **Incluyendo materiales didácticos.** Conviene que todos los temas tengan materiales didácticos complementarios a las sesiones para que los participantes puedan profundizar por su propia cuenta.	tema. Una posibilidad puede consistir en ofrecer un espacio adicional —por ejemplo, una sesión de trabajo después de la cena— para seguir con el tema. **Ajustando el programa y la metodología:** buscar herramientas alternativas que le permitan alcanzar los mismos objetivos en menos tiempo; o, si es necesario, suspender o prescindir de alguna actividad. Por ejemplo, en vez de realizar trabajo en grupos seguido de la presentación y discusión de los resultados en la plenaria, proponer solamente desarrollo del tema y discusión en plenaria. **Revisando objetivamente los temas** que aún faltan por trabajar y considerar la posibilidad de suprimir alguno, reemplazándolo por la entrega de documentos. **Siendo firmes.** Si la extensión de la sesión pone en peligro otra parte imprescindible del taller, es necesario suspenderla usando un mecanismo amable y convincente. Lo importante son los objetivos de la capacitación. **Entregando bibliografía y recomendaciones** para conseguir más información sobre el tema.
▶ **Participantes y/o docentes invitados no tienen en cuenta el horario acordado.** La ejecución del taller se trastorna. Se desequilibra la agenda y el manejo del tiempo se vuelve muy complejo.	**Dando a conocer el programa y la agenda de cada día**, en los que la propuesta de horario y la duración de cada sesión están claramente especificados. Además, el conocimiento del conjunto de actividades ayuda a contribuir con el manejo del tiempo. Así también se sabe o se tiene una idea de lo que sigue. **Estableciendo reglas de juego:** al iniciar el taller se identifica y se acuerda con los participantes las reglas de juego para el manejo del tiempo que son comunicadas oportunamente a los docentes que llegan. **Dando buen ejemplo:** los integrantes del equipo de capacitación deben dar siempre buen ejemplo, demostrando puntualidad y	**Haciendo valer las reglas de juego:** recordar las reglas de juego pactadas y, si se ve la necesidad, acordar la incorporación de reglas adicionales. **Buscando apoyo:** elegir entre los participantes a personas que se responsabilicen de los mecanismos de manejo del tiempo. **Analizando las causas.** Verificar si la jornada se extiende por profundizar innecesariamente en detalles que no aportan, o es que el tema lo amerita y con esto se fortalece el aprendizaje. Delicadamente interrumpa la exposición para llegar a un consenso con el grupo, comunicando las implicaciones que tiene la

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
	seriedad para asumir los acuerdos establecidos. **Acordando mecanismos de alertas y avisos:** proponer con anticipación señales para manejo del tiempo. Por ejemplo, los colores del semáforo: una tarjeta verde para indicar que aún tiene tiempo, una amarilla para indicar que el tiempo está por terminar y una roja para anunciar la finalización del plazo para una actividad.	prolongación del tema. Si conviene continuar, trate de acordar con el grupo el límite de tiempo adicional. Si no conviene, oriente la construcción de una síntesis y detenga la sesión. **Proponiendo alternativas:** si es necesario y de interés de algunos extender la conversación sobre el tema, puede sugerir la asignación de otro momento para hacerlo. Mientras tanto, concrete la continuidad del programa.
▶ **Los docentes no tratan los temas con el enfoque acordado.** Si la desviación es mínima o sea que el nuevo enfoque está en coherencia con el acordado inicialmente, la situación no es crítica. Pero a veces la nueva propuesta de enfoque llega a generar contradicciones que afectan negativamente el aprendizaje o que comprometen la continuidad del taller.	**Suministrando toda la información** que el docente necesita para definir, contextualizar y preparar los contenidos temáticos: información sobre los participantes, el programa general, los objetivos del taller, documentos de otros talleres similares, etc. **Conociendo la información de las presentaciones:** procurar saber de la manera más exacta posible el contenido de la exposición y los materiales didácticos que cada docente utilizará. Verificar si corresponden a lo acordado. **Ayudando en la preparación de las presentaciones.** **Realizando un contrato escrito** con términos de referencia, si es necesario. **Programando** y llevando a cabo las jornadas de evaluación y retroalimentación del equipo de capacitación.	**Dialogando con el docente:** aprovechar un momento oportuno —antes de la presentación— para conversar sobre la importancia del tema y para recordarle lo pactado inicialmente. **Complementando la exposición:** fortalecer el tratamiento del tema con la intervención de uno de los integrantes del equipo o con materiales didácticos alusivos al tema, si es necesario. **Comprendiendo la situación.** Si la nueva propuesta de enfoque contribuye efectivamente con el aprendizaje, relájese, apóyelo y aproveche para aprender.
▶ **Los docentes no tratan los temas con la metodología acordada.** Si la nueva metodología no es contextualizada a la situación actual, puede que la comprensión del tema se haga difícil. Además si la metodología original ha sido anunciada a los participantes, los participantes pueden sentirse desubicados con la nueva. Si por el contrario los cambios son mínimos y favorecen el aprendizaje, todos estarán satisfechos y agradecidos.	**Acordando y aclarando la metodología:** acordar previamente con el docente qué herramientas usar y asegurar la comprensión de las mismas. Discutir opciones. **Ofreciendo apoyo metodológico** durante la preparación y aplicación de las sesiones. **Realizando un contrato** con términos de referencia por escrito si lo considera necesario. **Garantizando la disponibilidad de los recursos** necesarios para el abordaje apropiado.	**Dialogando con el docente:** recordar los acuerdos sobre la metodología y recomendar la importancia de mantener el hilo metodológico. **Acompañando la exposición:** apoyar al docente con las herramientas adecuadas. **Comprendiendo la situación.** Si la nueva metodología aporta efectivamente al aprendizaje, relájese apóyela y aproveche para aprender.



Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
	Programando y llevando a cabo las jornadas de evaluación y de retroalimentación del equipo de capacitación.	
▶ **El docente no llega o no llega a tiempo para su sesión.** La agenda no puede realizarse como está propuesta. Hay estrés en el equipo; si es muy evidente ante los participantes se pueden generar comentarios negativos y desconfianza. El manejo del tiempo se dificulta por el retraso.	**Acordando y confirmando la llegada con anticipación:** procurar que el docente llegue con suficiente anticipación a la sesión que le corresponde. El docente puede aprovechar el tiempo adicional para conocer el grupo e integrarse. Además, puede recibir aportes para la preparación de su presentación. **Garantizando el transporte:** Asegurarse de que el docente tenga la dirección correcta y si ha comprendido la manera de llegar al sitio. Comunicar los cambios y las dificultades que se le puedan presentar. **Facilitándole la llegada**, buscándole en el aeropuerto, terminal de transporte o punto acordado y llevarlo hasta el sitio del taller; la persona del equipo que le busca puede aprovechar el viaje para conocerlo mejor y ponerlo al día sobre los avances del taller. **Acordando reemplazos:** esto es, mediante un "plan B". Con el docente titular identificar a personas que puedan sustituirle en caso de que no pueda asistir. O identificar dentro del equipo de capacitación, alguien que pueda sustituir al docente. En ambos casos acordar la preparación. **Identificando anticipadamente posibles cambios** de sesiones en la agenda, sin que se sacrifique el hilo conductor del contenido de la capacitación. **Solicitándo al docente que envíe con anterioridad la información.**	**Guardando la calma:** evitar que el pánico invada al capacitador y este lo transmita al grupo. **Trabajando en equipo:** interesar de la situación a los demás miembros del equipo de capacitación y entre todos buscar la solución: llevar a cabo una actividad o decidir qué hacer si el docente definitivamente no va allegar. **Utilizando una alternativa prevista:** poner a funcionar el "plan B", dependiendo si llegará más tarde o definitivamente no llegará. **Modificando el orden de las sesiones:** cambiar sesiones o partes de las mismas para dar tiempo a la llegada del docente. Tener cuidado de mantener una secuencia lógica y el hilo conductor del contenido. **Compartiendo la situación con los participantes.** Anunciar a los participantes el caso para que la solución esté concertada y sea más pertinente. **Avanzando con lo que tiene.** Si cuenta con materiales didácticos o información previa que conozca del tema, puede compartirla con los participantes y considerar si se aprovecha para lecturas o trabajo en grupo. Todo sujeto al tema y su contenido.
▶ **Una sesión programada no se puede realizar por otras razones técnicas, logísticas, ambientales etc.** La agenda no puede realizarse de acuerdo a lo previsto. El presupuesto puede afectarse con la consecución de recursos o cambios a última hora. Se genera estrés que puede afectar la dinámica de grupo. Afecta las expectativas de todos.	**Programando de manera realista** considerando el tiempo, las distancias, la seguridad, etc. para traslados a sitios, duración de la actividad y regreso. **Verificando y asegurando la puntualidad** y certeza de los servicios, por ejemplo, el transporte para la excursión.	**Guardando la calma.** **Utilizando el "plan B".** **Trabajando con lo disponible.** **Acordando con el equipo.** Es conveniente analizar la situación y tomar la decisión que más convenga para el beneficio



Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
	Cuidando el funcionamiento de los equipos técnicos. Disponer repuestos en casos necesarios, por ejemplo el bombillo del retroproyector. **Programando con flexibilidad y contando con un "plan B".**	de la capacitación y de los participantes. **Decidiendo con los participantes.** Si es necesario reemplazar la sesión, por ejemplo anticipando otras sesiones o profundizando la anterior.
▶ **Los horarios para las comidas se corren porque el servicio contratado no cumple.** Afecta el desarrollo de la agenda. De acuerdo al grupo de participantes, se puede generar molestias por las comidas a destiempo.	**Acordando previamente con la cocina los horarios** y la manera de comunicar posibles cambios de horarios que se puedan presentar en la ejecución del taller. **Asignando responsable en el equipo** para estar en comunicación con la administración del servicio. Esa persona también se encargará de verificar si los alimentos están disponibles y anunciarlo al equipo de capacitación.	**Cambiando la agenda en acuerdo con los participantes**; por ejemplo, alargando la sesión hasta el momento en que la comida esté lista o dejando el espacio libre para descansar, pero acordar una hora fija para reiniciar la sesión. **Acordando con la administración del servicio** para que no se presente nuevamente la situación. O fijar la hora más conveniente para todos.
▶ **El lugar no tiene las características deseadas** Afecta la programación, pues algunas de las actividades seguramente no podrán llevarse a cabo como se había previsto. La dinámica, ambiente del taller y comodidad de los participantes pueden verse afectados. Puede generar sobrecostos representados en la consecución, contratación y compra apresurada de servicios o materiales que son indispensables para el desarrollo de la capacitación.	**Dedicándole tiempo y atención** a la consecución de un sitio adecuado, que cuente con las instalaciones apropiadas al contexto y que ofrezca servicios básicos para la convivencia en grupo. **Conociendo el lugar con anticipación:** escoger el sitio después de haberlo visto y de haber verificado que llene los requisitos básicos. Procurar obtener la mayor cantidad de información disponible del lugar; por ejemplo, por medio de volantes, fotos, mapas, páginas web, consultando con otros que hayan utilizado esos servicios. **Contando con alternativas:** tener otros lugares aptos, por si a último momento cancelaron el sitio de primera elección. En cualquier caso es recomendable tener varios lugares a los que se pueda recurrir. **Realizando un contrato.** Si el lugar es el elegido haga un contrato donde quede claro los servicios que ofrece y el estado en que serán recibidos y entregados. **Llegando con anticipación:** procurar llegar al lugar con tiempo suficiente para verificar los requisitos previstos o, en su defecto, organizarlos y buscar alternativas.	**Relajándose.** **Acomodándose a las circunstancias con humor y creatividad.** **Buscando usar alternativas:** sustituir o prestar equipos técnicos que no estén o no funcionen; contratando los servicios que el lugar no presta; preparar el café si no se ofrece entre comidas, etc. **Exigiendo la calidad de los servicios** ofrecidos en el contrato (si elaboró contrato) o que le ofrecieron en el momento de concretar los servicios mediante acuerdo verbal. Recuerde que para un aprendizaje eficaz también es importante el ambiente del taller.

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
▶ **Los participantes entran y salen continuamente del salón.** Se interrumpe la dinámica del taller. La atención de los participantes se desvía. El capacitador puede desconcentrarse en su presentación y perder el hilo conductor.	**Planificando jornadas adecuadas:** programar las sesiones de trabajo con duración moderada y pausas suficientes. **Dando a conocer el horario:** tanto el general como el de cada día, así los participantes pueden programar otros asuntos. **Acordando reglas de juego** para el comportamiento. **Programando espacios para hacer llamadas** y atender asuntos personales. **Dando buen ejemplo**.	**Cumpliendo los horarios:** procurar que los tiempos de descanso se cumplan. **Recordando las reglas de juego acordadas** y discutiendo con el grupo el manejo de la situación. **Conociendo los motivos** de las salidas para encontrar una solución. **Conversando con la persona.** **Siendo firmes.** Si la situación lo amerita hable con la persona con delicadeza y tome una decisión.
▶ **Los teléfonos celulares o móviles interrumpen las sesiones del taller.** La dinámica del taller se ve interferida. El sonido molesta al grupo. La atención de los participantes se desvía. El capacitador puede desconcentrarse y perder el hilo conductor de su presentación.	**Acordando reglas de juego:** desde el inicio del taller definir entre todos el horario y el lugar para recibir y hacer llamadas telefónicas. Como pueden presentarse excepciones, debe acordarse con la persona un procedimiento que no interrumpa el desarrollo del taller. **Ofreciendo alternativas** para recibir las llamadas que son imprescindibles. Por ejemplo, considerar la posibilidad de que las llamadas sean recibidas fuera del salón por una persona de apoyo. También puede escogerse un modo de timbre discreto que no interrumpa la sesión. **Mediante el buen ejemplo del equipo.**	**Recordando las reglas** sobre el uso de teléfonos. **Conociendo los motivos** y acordando el manejo de la situación. **Implementando las alternativas** consideradas en la fase inicial del taller. **Siendo firmes.** Si la situación lo amerita hable con la persona con delicadeza y tome una decisión.

9.3.2. Problemas interpersonales

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
▶ **Confusión de roles del equipo de capacitación durante las sesiones.** Genera incertidumbre entre los participantes y la identidad de equipo de trabajo se pone en peligro.	**Definiendo y asignando roles:** asegurar desde el inicio que los roles estén bien distribuidos y aclarar las respectivas responsabilidades e implicaciones de cada rol. **Asegurándose de que es entendible la asignación de roles para cada sesión:** hacer un guión que detalla lo que hace cada quien (Ver: El equipo de capacitación, El guión, p. 86). **Acordando mecanismos de alerta:** preparar y acordar con el equipo posibles tipos	**Acordando mecanismos de alerta** cuya utilización sea imperceptible para los participantes. **Retroalimentando:** aprovechar las sesiones diarias del equipo para retroalimentar las situaciones y recordar las funciones de cada rol.

☞

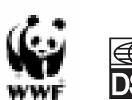
Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
	de señales o mecanismos para avisar e intervenir en caso de que una persona del equipo esté tomando un rol diferente. **Programando** espacios de retroalimentación diaria y sus respectivas reglas (Ver: El equipo de capacitación, Desempeño del equipo de capacitación, p. 84).	
▶ **Desbalance en el equipo de capacitación en cuanto a carga de trabajo, toma de decisiones y apoyo mutuo.** Si la mayoría de las tareas se dejan en manos de una persona, es posible que ella no alcance a conseguirlas y tenerlas listas a tiempo; por esta razón los recursos y requerimientos necesarios para el desarrollo de las sesiones no están disponibles en el momento y sitio adecuados. La dinámica propia de un equipo no se da.	**Aclarando roles y tareas:** elaborar y acordar un listado con las tareas de todos y un guión de las sesiones; intercambiar esa información de tal manera que se pueda verificar la equidad de compromisos. Asignar las tareas de acuerdo a las capacidades y habilidades de cada miembro del equipo. **Formando equipo:** facilitar tiempo y herramientas para la formación e integración de grupo. **Detectando los roces que generen conflictos:** estar alerta y procurar afrontarlos antes de que se conviertan en un problema y perjudiquen el trabajo del equipo o se hagan visibles para los participantes.	**Dialogando claramente:** nombrar el problema en la siguiente reunión del equipo o, si es muy grave, buscar un momento para reunirse lo antes posible con las personas implicadas. En esa reunión exponer el problema y buscar una solución lo más objetiva posible. Hacer un llamado al profesionalismo de los integrantes del equipo. **Pidiendo ayuda** para que las tareas estén resueltas en el tiempo previsto. **Delegando tareas** cuando se considere conveniente (Ver: Base conceptual, Manejo del tiempo, p. 27).
▶ **Los participantes se niegan a trabajar con una herramienta propuesta.** La programación no se puede llevar a cabo como estaba previsto y pueden alargarse las jornadas mientras se discute la conveniencia de la herramienta. El capacitador puede sufrir estrés.	**Seleccione la herramienta** a conciencia y con objetivad respecto al aprendizaje. Haga un ensayo de cómo va a usarla. **Escogiendo las herramientas que conoce bien** y que tienen relación directa con el tema de capacitación. **Explicando desde el principio el procedimiento** asegurándose de que ha sido comprendido por todos. **Preparando alternativas:** tener a mano varias herramientas opcionales para tratar un tema determinado.	Presentando y **explicando la conveniencia de utilizar esa herramienta** para la comprensión del tema. **Conservando la calma.** Recuerde que la herramienta está al servicio de la capacitación y no debe ser defendida a ultranza. **Acogiendo la alternativa.** **Cambiando esta herramienta por otra** si el grupo lo decide.
▶ **Los participantes son pasivos.** La dinámica participativa se dificulta, pues los participantes apenas reaccionan ante preguntas. Puede a veces parecer una situación obligada y aburrida.	**Conociendo los intereses de los participantes** por medio de un sondeo previo. Esto le permite preparar con mayor acierto las jornadas. **Preparando contenidos y metodologías** de acuerdo a los niveles de formación de los participantes, pues ellos participan en la	**Adaptando el contenido:** Consultar la situación con los participantes y enfocar el tema en lo que ellos realmente necesitan. Así los participantes sienten que sus aspiraciones se tienen en cuenta. **Intercambiando sesiones;** por ejemplo, proponga trabajar en grupos de pocos

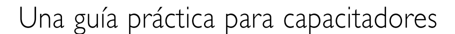


Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
	medida que sienten que aportan y aprenden. **Preparando la realización de intercambios:** eligiendo el uso de herramientas adecuadas que faciliten la participación activa y contextualizada en los diferentes momentos del taller. **Separando espacios para preguntas** y aclaraciones en cada una de las jornadas. Así se evita que los participantes se queden con dudas y las vayan acumulando. **Acordando reglas de juego** para la participación que sean compartidas por todos.	participantes para aumentar la confianza y posibilidad de participar. **Usando herramientas y dinámicas que faciliten la interacción.** Tenga cuidado con la dinámica que elige. **Dirigiendo preguntas directamente a los pasivos** para motivar su participación. **Cuidando el ambiente:** tener cuidado de los espacios físicos. Por ejemplo, procurar una distancia apropiada entre el capacitador y las sillas del grupo. Una distancia exagerada aleja y los participantes pueden no atreverse a opinar. **Conociendo los motivos del pasivo;** quizá por medio del diálogo se encuentre una vía para obtener su participación.
▶ **El grupo muestra cansancio.** La dinámica general del taller se afecta. Los capacitadores pueden desmotivarse.	**Dimensionando el programa** de acuerdo al perfil de los participantes, sus necesidades y el contexto en el que se desarrollará el taller; evitando recargarlo (Ver: Base conceptual, El aprendizaje, p. 13; El taller de capacitación, Concepción de un taller de capacitación, p. 34). Proponga un programa flexible. **Eligiendo un lugar cómodo** (Ver: Organización de un taller de capacitación, Lugar del taller, p. 44). Recuerde que la elección de un buen ambiente de taller es decisivo para el bienestar del grupo. **Programando los horarios según el contexto:** tener en cuenta las condiciones del contexto cultural, las características geográficas y el ritmo circadiano para la definición de la agenda (Ver: Base conceptual, El aprendizaje, p. 13).	**Proponiendo dinámicas** que despierten al grupo y lo mantengan alerta. **Conservando el humor.** **Intercalando** las sesiones con diferentes actividades y herramientas. **Haciendo pausas espontáneamente.** **Adecuando las jornadas y horarios** de acuerdo al contexto. **Ofreciendo servicios adecuados;** por ejemplo, comida ligera para no tener que emplear mucha energía en la digestión. **Programando actividades extracurriculares** de tal manera que permitan dormir o descansar suficientemente.
▶ **Oposición continua del grupo de participantes contra el equipo de capacitación.** Se genera malestar en el equipo, el ambiente se pone denso y en general se afecta el desarrollo del taller, pues las discusiones pueden volverse agresivas.	**Considerando las necesidades de los participantes:** recordar que son el punto de partida para toda planificación y a partir de allí identifique el docente apropiado, que aporte a la formación y fortalecimiento de habilidades y capacidades de todos. **Ofreciendo a los docentes toda la información disponible:** el análisis de necesida-	**Reflexionando sobre el motivo de ese comportamiento:** analizar calmadamente si se trata de un problema interpersonal o de diferencia en opiniones. Se recomienda mucha objetividad y, si es oportuno, analizar la situación con los participantes para encontrar una solución satisfactoria.

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
	des, los objetivos de la capacitación, y el perfil profesional y personal de los participantes para que su aporte sea más dirigido. Procurando **conocer previamente lo que el docente va a trabajar** en el taller. Así puede retroalimentar para encauzar mejor. **Considerando una alternativa** **Manteniendo una postura abierta, flexible y objetiva**, y procurando que todo el equipo de capacitación esté consciente de que los participantes puedan tener ideas, preferencias y opiniones diferentes a los suyos. Esto merece cuidado y respeto. **Acordando reglas de juego** para el comportamiento.	**Propiciando espacios para resolver diferencias** personales, si este es el motivo de la oposición. **Dando retroalimentación al grupo** buscando un cambio en el comportamiento para beneficio de la capacitación. **Cambiando objetivamente la metodología** o el enfoque del tema: de acuerdo a lo que es conveniente a los participantes. **Manteniendo actitud flexible** y cambiar los planes sin poner en peligro el alcance del taller. **Siendo firme.** Determinar con toda claridad el objetivo y contexto de la capacitación y con energía proponer la continuidad del taller o la decisión que más convenga.
▶ **Baja articulación entre los participantes que impide el aprendizaje mutuo.** Se puede presentar cuando los grupos son numerosos.	**Obteniendo información previa sobre los participantes** para llevar a cabo una preparación más realista. Esto le permitirá definir la metodología y la forma como llevará a cabo la conformación de grupos de trabajo. **Definiendo un tamaño de grupo** que facilite la participación. **Preparando la metodología** de acuerdo al perfil y diversidad de los participantes. **Escogiendo herramientas** que faciliten la integración. **Eligiendo un lugar adecuado** que permita la concentración del grupo y la cercanía entre los participantes. **Rompiendo el hielo desde el principio:** para la mutua presentación de los participantes utilizar herramientas creativas y dinámicas. **Acordando reglas de juego** para el comportamiento y el trato mutuo.	**Proponiendo trabajar en grupos pequeños.** **Alternando la composición de los grupos de trabajo.** **Usando herramientas que faciliten la integración.** **Promoviendo espacios informales:** organizar actividades informales si el tiempo y las condiciones lo permiten, por ejemplo una pequeña fiesta. **Animando con el ejemplo** de la buena integración del equipo de capacitación.
▶ **Comportamiento agresivo de un participante hacia otra persona del taller.**	**Identificando posibles conflictos:** analizar con el equipo de capacitación el listado de participantes e invitados para detectar po-	**Neutralizando las intervenciones agresivas:** puntualizar con claridad el objetivo concreto de la opinión. Si esta no se re-





Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
Afecta negativamente la dinámica de la capacitación. La atención se desvía a buscar la solución de problemas que pueden tener su origen en espacios diferentes al taller; por ejemplo, conflictos preexistentes de tipo profesional o personal. Se afecta la objetividad del taller.	sibles roces; por ejemplo, originados por las instituciones que representan. **Atendiendo el lenguaje corporal de los participantes;** esto permite detectar a tiempo futuros ataques entre personas. Si logra anticiparlos, busque la manera de evitarlos. **Buscando el dialogo previo.** **Evitando calificar ideologías**, juzgar escalas de valores o calificar creencias y clases sociales. Los prejuicios pueden afectar las personalidades y generar comportamientos agresivos. **Dando ejemplo.** Si el capacitador tiene un trato amable y equitativo con todos, los participantes pueden controlar agresividad con los compañeros y reducir sus deseos de aprovechar el taller como un espacio para resolver conflictos.	fiere al tema sino a otra persona, suspéndala con decisión. **Conservando una actitud tranquila:** no conteste al agresor con el mismo nivel de agresividad, ni exprese sus opiniones personales. El problema no es con usted. **Conversando con las partes** para enterarse de la situación, comunicarles el ánimo del taller y sugerir momentos de diálogo; por ejemplo, que almuercen juntos. Si le parece útil ofrezca ayuda, pero no se empeñe en resolver un conflicto que no conoce bien. **Buscando apoyo en el grupo**, pues la situación compromete el aprendizaje. Además, la presión del grupo puede ser más efectiva y decisiva que sus propuestas o pueden contribuir a fotalecerlas. **Retroalimentando al agresivo**, haciéndole saber las implicaciones que tiene su actitud en el taller y en su propio aprendizaje.

Tipo de participante	Cómo anticiparse ante este tipo de comportamiento	Qué hacer ante este tipo de comportamiento
▶ 1) El opositor: Es un participante que cuestiona insistentemente a los capacitadores o a otros participantes. Pone en duda las herramientas utilizadas y los resultados, interrumpe continuamente y expone otras propuestas. Usted puede sacarle partido a esta situación, pues las oposiciones pueden ayudar a un mejor entendimiento y a reforzar cambios. El problema es que las personas acaban emocionalmente en un desacuerdo irracional que puede conducir a la agresión personal.	**Evaluando previamente:** conocer el interés de los participantes por el tema y sus niveles de conocimiento acerca del mismo (Ver: Organización de un taller de capacitación, Formato de sondeo previo, p. 64). **Enviando la agenda en la convocatoria** para que el participante conozca lo que se tratará en el taller (Ver: Organización de un taller de capacitación, Ejemplo de una agenda de taller, p. 55). **Conociendo expectativas y temores** desde el principio del taller para tenerlos presentes durante el desarrollo de la capacitación (Ver: La ejecución del taller, p. 73).	**Permitiendo que esa persona se desahogue**, prestándole atención; esto le hará sentir que el grupo le escucha, lo que le ayudará a tranquilizarse. **Manteniéndose a favor del grupo** en su conjunto. No demuestre estar del lado de ninguno. **Evitando y prohibiendo comentarios hirientes.** Tenga presente que se enfrentan las ideas no las personas. **Contestando a sus preguntas** de la forma más objetiva posible: intente aclarar sus dudas usando su tono su voz frecuente. Usted demuestra que está dispuesto a tomar en serio sus propuestas. Pero no caiga en la trampa de contradecirle directamente; ello conduciría a una



Tipo de participante	Cómo anticiparse a este tipo de comportamiento	Qué hacer ante este tipo de comportamiento
	Acordando reglas de juego sobre comportamiento desde el principio (Ver: La ejecución del taller, La instalación del taller, p. 71). **Explicando con claridad el contenido** del taller y su relación con las necesidades de los participantes. **Justificando con claridad las herramientas** y asegurándose de que los procedimientos de las distintas dinámicas y ejercicios son claros y comprensibles. **Tratando equitativamente a los participantes,** valorando por igual las intervenciones de los participantes. Si usted sospecha que existe conflicto entre dos partes, reúnase con ellas antes de las sesiones del taller y busque llegar a un acuerdo por el bien del taller. Trate de que entre las partes hagan una propuesta conjunta. **Integrando y diversificando los grupos** de trabajo: procurar que se mezclen los participantes de diferentes comportamientos.	polémica inadecuada o a una discusión de nivel personal entre usted y esa persona. **Considerando los aportes de esta persona** pero sin preferencias. Por un lado, esos aportes pueden ser fructíferos para el desarrollo del tema; pero, por otro, si tienden a ser negativos y más bien de índole destructivo, pueden detener e interrumpir el proceso y, en consecuencia, producir que los demás participantes se abstengan de participar. **Compartiendo la situación con el grupo;** invite a los demás participantes a dar respuesta a las preguntas formuladas por el "opositor" y a hacer propuestas de cómo manejar la situación que provoca el comportamiento de esa persona. **Utilizando dinámicas integradoras** desde la presentación del taller. **Recordando las reglas de juego.** **Explicando con claridad y didáctica el contenido del taller**, su relación con las necesidades de los participantes y destacando los resultados positivos que se logren frente a los objetivos. **Integrando y diversificando los grupos de trabajo:** procure intercambiar los integrantes de grupos de trabajo. **Buscando el diálogo con el opositor.**
▶ 2) El sobrado o sabelotodo: Se trata de un participante que quiere demostrar sus capacidades frente al grupo y a los capacitadores. A veces son personas que se creen superiores a los demás, son dominantes y se muestran arrogantes; se mantienen aislados de los demás y no son receptivos a otros aportes —hacen los propios de manera egocéntrica—. Quieren tratar los temas de su propio interés sin tener en cuenta las necesidades del grupo.	**Acordando reglas de juego;** fijar tiempo para las intervenciones individuales, el enfoque u orientación de las mismas e "ir al grano". Además, acordar los procedimientos para las intervenciones y mecanismos de control del tiempo. **Evitando la concesión de preferencias** a unos participantes. Mostrar interés equitativo al grupo de participantes. **Valorando los aportes de todos:** reconocer e incorporar las diferentes ideas en las	**Integrándola al proceso grupal** y permitiéndole que exponga. Si conviene, busque sacar buen provecho de sus cualidades para los objetivos del taller. **Buscando el apoyo del grupo** para "frenar" sus escapadas individuales y los discursos. **Recordando las reglas de juego acordadas;** por ejemplo, un límite de tiempo de máximo tres minutos para cada aporte (Ver: La ejecución del taller, La insta-



Tipo de participante	Cómo anticiparse a este tipo de comportamiento	Qué hacer ante este tipo de comportamiento
Este participante sólo se interesa por su propia participación e insiste en imponer sus aportes u opiniones, provocando en los demás participantes actitudes de aburrimiento o agresividad contra los aportes de esta persona, o conformismo o pasividad, de tal forma que se pierda la creatividad y la equidad. Con la actitud del "sabelotodo" existe la posibilidad que se pierdan los contenidos de las propuestas de ellos, a pesar de lo interesantes que puedan ser.	sesiones de capacitación, por ejemplo al hacer los resúmenes o síntesis. **Integrando y diversificando** los grupos de trabajo. **Observando el lenguaje corporal** de los participantes, pues este personaje en particular no se molesta en refrenar los gestos y expresiones faciales que dicen que usted no le está diciendo nada nuevo, principalmente porque él ya lo sabe todo.	lación del taller, p. 71), así puede evitar discusiones improductivas. **Manteniendo a calma** pero buscando un balance entre lo productivo del discurso y el manejo de tiempo. **Procurando no entrar en una conversación exclusiva con este participante.** Se puede retomar un comentario suyo para ceder la palabra a otra persona. Por ejemplo: Lo que usted acaba de mencionar es muy importante y merece tratarlo detenidamente, pero ¿qué opina Vicente? O, un momento, Adán; Eva, ¿ibas a decir algo? **Solicitando su opinión a cada participante por turnos rigurosos;** o dando prelación a la opinión de los mas tímidos y tratando de visualizar todas las ideas. A todo el mundo le gusta ver registrada su idea; esto también evitará repetirlas. **Utilizando el lenguaje corporal;** manteniendo el contacto visual con la persona y, con sus gestos, ayudarle a que concluya el discurso. **Buscando el diálogo con esta persona** a solas y con tranquilidad, para tratar los inconvenientes que trae su comportamiento a la dinámica participativa, al manejo del tiempo, y las reacciones que provoca en los demás participantes.
▶ 3. El indiferente: Este participante demuestra apatía por el contenido del taller y adopta una actitud pasiva; por ejemplo, lee el periódico o interrumpe las sesiones de trabajo con sus frecuentes salidas del salón, sus llegadas a destiempo tarde, o sus charlas con los vecinos.	**Evaluando previamente:** conocer el interés del participante por el tema y su nivel de conocimiento acerca del mismo (Ver: Organización de un taller de capacitación, Formato de Sondeo previo, p. 64). **Conociendo expectativas y temores:** al iniciar el taller puede encontrar información al respecto (Ver: Ejecución del taller, p. 73) y tenerlos presentes durante el taller. **Acordando reglas de juego** relacionadas con la participación activa.	**Vinculándolo al taller;** mostrar interés por su experiencia, sus preferencias y opiniones, y hacerle sentir que son importantes para el taller. **Involucrándolo en los temas** y, cuando obtenga resultados, haciéndole sentir que ha aportado. **Solicitando su opinión** acerca de temas en los que usted sabe que puede aportar. **Haciendo preguntas que todos deban contestar.**

Tipo de participante	Cómo anticiparse a este tipo de comportamiento	Qué hacer ante este tipo de comportamiento
	Utilizando dinámicas integradoras desde la presentación del taller. **Tratando equitativamente a los participantes.** Tratar de valorar por igual las intervenciones de los participantes. **Evitando preferencias.** Hará sentir que todos los participantes tienen el mismo rol. **Explicando con claridad y didáctica el contenido del taller** y su relación con las necesidades de los participantes **Asegurándose de la comprensión de las presentaciones.** **Integrando y diversificando los grupos de trabajo;** procurar que se mezclen los diferentes grupos de participantes.	**Recordando los objetivos y las reglas** acordadas previamente. **Dialogando;** conversar con el "indiferente" cuando se distraiga demasiado. Buscar un espacio y momento para hablar con esta persona a solas y conocer los motivos de su comportamiento. Con esta información el equipo puede encontrar una solución. **Ofreciendo opciones;** hágale sentir, en ultimo caso, que es libre en tomar la decisión de quedarse o abandonar el taller. En ocasiones, para la motivación y la dinámica del resto del grupo es mejor que este participante salga del taller, ya que su comportamiento desvalora el proceso y desmotiva a los demás a participar. Muchas veces estas personas cambian cuando se les da la oportunidad de elegir entre quedarse o irse y sienten que no están forzadas a asistir. Pero claro, usted debe tratar de formular esto como una propuesta sincera y no como un despido del taller.
▶ 4) El tímido: Este participante sólo habla si alguien se dirige hacia él y a menudo habla en tono muy bajo. Muchas veces se comporta así porque tiene miedo de caer mal, de saber menos o de ser menos que los demás.	**Proponiendo grupos de trabajo de pocos participantes** en los que se pueda dar un mayor nivel de participación. **Utilizando dinámicas integradoras** que permitan romper el hielo y vincular equitativamente a todos los participantes desde el principio del taller. **Conociendo algunas cualidades y características de los participantes.** Así evitará proponer dinámicas que son indeseables y que inhiben la participación. **Indagando sobre las características personales de los participantes** desde el principio del taller. Si para la presentación incluye preguntas de tipo personal, es posible que desde allí identifique las personas tímidas y pueda ajustar las propuestas de trabajo y de desarrollo del taller. **Dando un trato equitativo** a todos desde el principio del taller, así se sentirán a gusto y darán sus opiniones.	**Integrando a estas personas a las dinámicas del taller** mediante la conformación de grupos de trabajo adecuados, de tal manera que estas personas tengan la posibilidad de expresar sus ideas. Muchas veces los tímidos tienen ideas y aportes interesantes para el taller. **Interesándose por sus experiencias y opiniones.** Hágale preguntas, pero no le sature con frases complejas y largas. **Incorporando sus aportes.** Usted puede provocar un cambio en su participación si tiene en cuenta los aportes que el tímido ha expresado en otros momentos del taller. **Utilizando herramientas que fomentan la participación de todos.** Con esto se le puede dar un "empujoncito". **Utilizando terminología comprensible** y asegurándose de que hay comprensión.



Tipo de participante	Cómo anticiparse a este tipo de comportamiento	Qué hacer ante este tipo de comportamiento
▸ 5) El bromista o animador: Es una persona aceptada por el resto del grupo y que por lo general cae bien a todos. Este tipo de personas hace bromas, pero casi siempre respeta las normas de grupo y la integridad de los demás participantes. En ocasiones una broma, un chiste o una gracia espontánea e ingeniosa que no toque fibras o sea hiriente, enriquece la dinámica del taller; todo, sin embargo, debe tener su medida. Aunque una persona de este comportamiento no necesariamente llega a interrumpir la dinámica participativa con sus bromas y comentarios, la presencia de varias personas de este tipo puede llevar a la proliferación de las bromas mutuas, de forma tal que se llegue a una situación incontrolable.	**Siendo un ejemplo de comportamiento.** Una sonrisa espontánea y auténtica puede conquistar la simpatía de los participantes, pero deben suceder en situaciones y momentos oportunos. **Evitando espacios y comentarios** en que el bromista pueda excederse en su comportamiento **Cultivando estos comportamientos con mesura:** aprovechar las posibilidades de romper el hielo en algunas sesiones, solicitarles que participen por separado en los comités diarios. **Propiciando con mesura espacios para las bromas,** pues lo que para unas personas puede ser cómico para otras es sencillamente molesto. **Dando a todos un trato equitativo.** En ocasiones estas personas quieren ser tenidas en cuenta y consideran que con sus bromas lo pueden lograr.	**Evitando agrupar a varios** participantes con este mismo comportamiento. **Diversificando la conformación de grupos de trabajo** pues, a veces, los bromistas encuentran en ciertos grupos a las personas que estimulan sus bromas pesadas. Es mejor separarlos. **Conversando:** dialogar con estas personas y solicitarles moderación en su comportamiento; es probable que respondan positivamente a sus sugerencias. **Con el buen ejemplo y cautela.** **Aprovechando estos comportamientos para motivar** y mantener el grupo de buen humor. Para que esto sea posible usted debe encontrar el balance necesario entre la broma y la seriedad, de manera que la situación no se vuelva incontrolable. **Siendo firme.** Si ve la necesidad, evite fomentar las bromas; y si deja que se produzcan, interrúmpalas antes que hagan daño a otras personas o que perjudiquen la capacitación. **Vinculándolos al taller,** delegándoles algunas responsabilidades. Esto les hará sentirse comprometidos con el desarrollo del taller.
▸ 6) El payaso: Es una persona que desea caer bien al grupo. Hasta cierto grado es una persona simpática y muy tratable que detrás de su comportamiento esconde frecuentemente su inseguridad y sus complejos. Pero, a diferencia del animador, "el payaso" hace continuamente bromas que llegan a ser excesivas o que se convierten en burlas que atacan o hieren la dignidad de los otros participantes; por ejemplo, sobre temas culturales o religiosos.	**Tratando de identificar este tipo de comportamiento** desde el principio del taller para preparar los mecanismos que permitirán enfrentarlo. **Siendo ejemplo de comportamiento serio;** dando la pauta para permitir las bromas en la situaciones en que sean convenientes. **Evitando espacios y comentarios** en los que este tipo de participante pueda excederse en su comportamiento y llegar a poner en ridículo a un miembro del equipo de capacitación o a otro participante.	**Actuando con cautela:** analizar con calma la situación. Mientras que las bromas y chistes se den en un marco aceptable, que no interrumpa o ponga en peligro el proceso del taller, usted no necesita reaccionar. **Frenando el comportamiento de esta persona;** intervenga para que las víctimas de las bromas no limiten su participación. **Dialogando:** Hablar con esta persona acerca de su comportamiento, pues muchas veces ella misma no se da cuen-



Tipo de participante	Cómo anticiparse a este tipo de comportamiento	Qué hacer ante este tipo de comportamiento
	Acordando las reglas de juego relacionadas con el comportamiento y los espacios para bromas y chistes. **Dando trato equitativo.** En ocasiones estas personas quieren ser tenidas en cuenta y buscan lograrlo de cualquier forma; así que aprovechan su habilidad para hacer reír o burlarse de los demás.	ta de que está exagerando o sobrepasándose en sus comentarios. **Recordando las reglas de juego** cada vez que sea conveniente

9.3.2. **Problemas financieros**

Situación ideseable	Cómo prevenir	Cómo manejar la situación
▶ **No se dispone de recursos para realizar algunas actividades del taller.** Si la actividad estaba prevista en la preparación puede alterar el programa y se generan expectativas que no pueden ser satisfechas.	**Invirtiendo en lo estrictamente presupuestado y planeado.** **Identificando alternativas** o un "plan B" al que pueda recurrir en casos de emergencia. **Presupuestando bien:** al elaborar el presupuesto se incluyen gastos imprevistos que pueden ser asignados a materiales, participantes no esperados, atención medica de algún participante que enferma, etcétera. **Definiendo los gastos que cubre el taller;** aclarar en la convocatoria y en la inauguración del evento los costos que asume la organización. Esto también debe quedar claro para la administración del lugar.	**Controlando los gastos;** buscar mecanismos para evitar el abuso en los gastos. Por ejemplo, entregar fichas o bonos para que los participantes no exageren en los consumos. **Buscando apoyo en los participantes;** presentar la situación ante los participantes para que ellos también ayuden a encontrar alternativas de solución. **Ahorrando;** evitar realizar actividades costosas, buscar alternativas de servicios similares a menor costo. Hacer uso del "plan B". **Consiguiendo crédito:** gestionar con el hotel y otros servicios las posibilidades de un crédito. Esto sólo se recomienda cuando los recursos están garantizados y pueden cubrir el compromiso de pagar posteriormente.



9.4. Problemas después del taller

9.4.1. Problemas logísticos y/o de organización

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo manejar la situación
▶ Infraestructura dañada. Se deja una mala impresión en los administradores del lugar y se puede incurrir en sobregastos para pagar los daños. Situación indeseable	**Asignando el uso de equipos a personas con habilidades comprobadas.** **Explicando claramente a todos el uso** y recomendaciones del lugar con el apoyo de una persona de la casa. **Exigiendo cumplimiento** por parte de todos sobre las especificaciones y uso apropiado de las instalaciones. **Contratando un seguro.** **Revisando el estado de equipos e instalaciones** al momento de recibirlos.	**Reparando el daño.** **Identificando si alguien debe aportar para la reparación.** **Cerciorándose del caso;** asegurarse de que el daño ha sido causado por el uso durante el taller o por otra causa, por ejemplo, por desgaste del mismo equipo. **Informando a la agencia de seguros**, si cuenta con este servicio.
▶ **No se cumplen los compromisos adquiridos para el seguimiento.** Se pone en peligro el proceso de capacitación. Los participantes e instituciones pierden su confianza en los organizadores. No se pueden conocer las aplicaciones posteriores, efectos e impactos de la capacitación. Además, queda la sensación de que se asistió a "un taller más", "un taller como cualquier otro".	**Fijando compromisos;** buscar que los compromisos queden por escrito, socializados y con fechas límite. **Construyendo una programación** con los participantes para la continuidad dejando en claro **¿qué? ¿para qué? ¿cómo? ¿cuándo? ¿con quien y para quién? ¿dónde?** y **¿qué necesito?** y otros interrogantes que sea necesario resolver. Es conveniente dejar un tiempo al final del taller para hacer este ejercicio. **Construyendo indicadores medibles** para todos.	**Manteniendo contacto;** informar y motivar el cumplimiento de los compromisos y mostrar las consecuencias que tiene el incumplimiento en la consolidación final de los efectos de la capacitación (Ver: El taller de capacitación, Diseño del seguimiento, p. 39). **Utilizando mecanismos alternativos** para no perder el contacto. Actualmente el internet facilita estos procesos.

9.4.2. Problemas financieros

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
▶ **Los participantes no pagan sus cuentas personales.** La imagen de los organizadores queda comprometida. Desconfianza que se convierte en una barrera para obtener servicios en el futuro.	**Dejando en claro cuáles son los gastos que cubre el taller:** informar en la convocatoria y en las diferentes comunicaciones los costos que asume la organización del taller y los que debe cubrir el participante. Recordar esto durante el taller. **Solicitando a la administración del lugar que no acredite gastos personales.** **Llevando un monitoreo de los pagos** personales para poder actuar a tiempo.	**Informando y negociando con el participante** para encontrar una solución. **Enviando la cuenta a la organización a la que pertenece el participante**, si es que no se llega a un acuerdo con él. **Dejando que el asunto se resuelva entre la administración y quien incurrió en los gastos**, pues usted lo había dejado claro desde el principio.

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
▶ **Una de las partes organizadoras no cumple con el compromiso de los pagos.** El coordinador tiene problemas con la administración, pues es la persona de contacto y tendrá dificultades en una próxima oportunidad.	**Asegurando compromisos efectivos** entre los representantes de las instituciones y la administración del lugar. Recuerde que su rol es de intermediación. **Evitando comprometerse** si no está seguro de la seriedad de las partes. **Procurando medir los gastos**, para que el monto de la cuenta no se eleve más allá de lo previsto (Ver: Problemas financieros antes del taller, p. 182; Problemas financieros durante el taller, p. 198).	**Ayudando con el cumplimiento del compromiso.** Como usted ha sido testigo de los servicios recibidos puede exigir que se respete lo pactado. **Marginándose del problema** y dejando que se resuelva entre las partes comprometidas.

Querida capacitadora, querido capacitador:

Una de sus fortalezas como capacitador es guardar la calma; utilice su experiencia y habilidad para evitar y corregir las dificultades que se presentan antes, durante y después del taller. Una buena planificación y organización le ayudan a anticipar posibles problemas, lo que puede traducirse en una ejecución exitosa, pero cada paso requiere de cuidado.

Las tensiones y el estrés se pueden evitar si, desde la convocatoria, los objetivos del taller son realistas y están directamente relacionados con las necesidades de los participantes; y, si durante el desarrollo de la capacitación, se crea un ambiente positivo y abierto en el que todos se sientan libres de participar y tengan la sensación de que sus aportes son valorados y están contribuyendo con el aprendizaje colectivo. Así, cada participante se afirma como sujeto del proceso.

Tenga en cuenta, sin embargo, que los conflictos son parte de la cotidianidad. Por lo tanto, es normal que se presenten en toda convivencia de grupos; en cualquier caso, usted debe estar atento a la dinámica propia del grupo y a las actitudes de todos, y tratar de interpretar las reacciones y los mensajes verbales y no verbales, es decir, procurar conocer bien al conjunto de participantes y, en cada situación, identificar los mecanismos procedentes. Lo más importante es que usted no asuma los problemas como asuntos personales. Recuerde que compiten las ideas no las personas: evite a toda costa que el conflicto se haga más grande.

No existen recetas milagrosas ni soluciones únicas y mecánicas para resolver los diferentes problemas que se presentan. Desde su propio y único estilo la experiencia acumulada le ayudará a anticipar muchos problemas o a detectarlos a tiempo y encontrar la solución. Además, recuerde que usted no está solo; cada vez que sea necesario, recurra su equipo de capacitación y al grupo de participantes, en quienes encontrará recomendaciones y propuestas para solucionar los problemas.

El “plan B” puede ser una alternativa para evitar o mitigar las dificultades que se presenten en el desarrollo de la capacitación.

Ganarse el afecto de los participantes por medio de la espontaneidad y sacar provecho de la capacidad humorística que acompaña a su amena e interesante presentación, le pueden ayudar a mantener controlados a los participantes difíciles y ganar el respaldo del resto del grupo.

En cada taller que se inicia usted tiene una nueva experiencia que se irá sumando en cantidad y calidad a sus propias herramientas para salir de situaciones difíciles. Pero recuerde, siempre es mejor prevenir que curar. Todo taller se consigue mejor si no se olvida el humor; el buen humor y las risas compartidas también favorecen el aprendizaje y, por tanto, el logro de los objetivos.

Bibliografía

1. ARBEITSKREIS PÄDAGOGIK; FREIRE, Paulo (Ed.). *Mit Phantasie und Spass. Praktische Anregungen für eine motivierende politische Bildungsarbeit.* München, 1991.

2. ACOSTA VERA, José Maria. *Uso eficaz del tiempo. Cómo alcanzar el éxito sin estrés.* Barcelona, Gestión 2000, 1999.

3. AGUILAR IDÁÑEZ, María José. *Cómo animar un grupo: Técnicas grupales.* Madrid, Editorial CCS, 2000.

4. ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES ECUATORIANAS y SOCIEDAD ALEMANA DE COOPERACIÓN TÉCNICA. *Guía Práctica para Docentes Facilitadores.* Quito, 1996.

5. BALLSTAEDT, Steffen-Peter. *Lerntexte und Teilnehmerunterlagen.* Weinheim/Basel, Beltz, 1994, 2ª edicion.

6. BIRKENBIHL, Michael. *Formación de formadores "Train the trainers": Manual práctico para educadores, profesores y directores de formación de personal en las empresas.* Madrid, Editorial Parainfo, 1999, 7ª edición.

7. BÖNING, Uwe: Moderieren mit System: *Besprechungen effizient steuern.* Wiesbaden, Gabler Verlag, 1991.

8. CANDELO R., Carmen. y URIBE P., Mónica. *Propuesta metodológica para la identificación y elaboración de proyectos en comunidades indígenas de la Amazonia.* Bogotá, Tratado de Cooperación Amazónica -Unión Europea, 1997.

9. CIRIGLIANO, Gustavo F. J. y VILLAVERDE, Aníbal. *Dinámicas de Grupos y Educación. Fundamientos y Técnicas.* Buenos Aires, Editorial Lumen y Humanitas, 1997.

10. DAUSCHER, Ulrich. *Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt.* Neuwied/Kriftel/Berlín, Luchterhand, 1998, 2ª edición.

11. DAVIDSON, Jeff; SÁNCHEZ LÓPEZ, María Amparo (traductora). *La gestión del tiempo.* Prentice Hall (Pearson Educación, S.A.), Madrid, 2000.

12. DELGADO, Fidel; DEL CAMPO, Patxi. *Sacando jugo al juego. Guía para el autodescubrimiento más divertido.* Barcelona, 1997, 2ª edición.

13. DSE/ACT. *MOVE - Moderation and Visualization for Participatory Group Event.* Unveröfftl. Manuskript, Berlin 1999.

14. EDELMANN, Walter. *Lernpsychologie.* Weinheim, Verlagsgruppe Beltz, 2000, 7ª edición.

15. FUENTES, Patricio; AYALA, Amalia; GALÁN, José I.; MARTÍNEZ, Pilar. *Técnicas de trabajo en grupo. Una alternativa en educación.* Madrid, Ediciones Pirámide, 2000.

16. GAN, Federico; ALONSO, Beatriz; DE FRANCISCO, Eva; PUYOL, Santiago. *Manual de Técnicas e Instrumentos de Formación en la Empresa.* Barcelona, Ediciones Apostrofé, 1995.

17. GARCÍA MAESTRO, Gregorio. *Claves del éxito. Hablar en público.* Editorial Libsa, Madrid, 2000. GEISSLER, Karlheinz A. Anfangssituationen. Was man tun und was man lassen sollte. Weinheim/ Basel, Beltz, 1997, 7ª edición.

18. GRIESHABER, Christine. Step by Step. *Group Development: A Trainer´s Handbook.* Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung, Zentralstelle für Ernährung und Landwirtschaft, Feldafing, 1994.

19. HINDLE, Tim. *La administración del tiempo.* Barcelona, Editorial Grijalbo Mondadori, 1998.

20. HOSTIE, Raymond. *Técnicas de Dinámica de Gru-*

po. Curso de sensibilización en las relaciones humanas. Madrid, Publicaciones ICCE, Educacion 96.

21. HUNTER, Dale; BAILEY, Anne; TAYLOR, Bill. The *Art of Facilitation. How to create Group Synergy*. Tucson, Fisher Books, 1995.
22. IFOK (Institut für Organisationskommunikation). *Moderationsschulung - Grundlagen der Moderation*. Bensheim, 2000.
23. JAY, Ros; MÉNDEZ, Gloria (traductora). *Reuniones de trabajo*. Prentice Hall (Pearson Educación S.A.), Madrid, 2000.
24. JAY, Ros; MÉNDEZ, Gloria (traductora). *Trabajo atrasado*. Prentice Hall (Pearson Educación S.A.), Madrid, 2000.
25. JOKISCH, Wolfram. *Steiner Spielekartei: Elemente zur Entfaltung von Kreativität, Spiel und schöpferischer Arbeit in Gruppen*. Münster, 1994.
26. JUSTICE, Tom; JAMIESON, David W. The *Facilitator´s Fieldbook: step by step procedures, checklists and guidelines, samples and templates*. New York, American Management Association, 1999.
27. KNOLL, Jörg. *Kleingruppenmethoden: Effektive Gruppenarbeit in Kursen, Seminaren, Trainings und Tagungen*. Weinheim/Basel, Beltz, 1993.
28. KNOLL, Jörg. *Kurs -und Seminarmethoden. Ein Trainingsbuch zur Gestaltung von Kursen und Seminaren, Arbeits- und Gesprächskreisen*. Weinheim/Basel, Beltz, 1993, 5ª edición.
29. KUGEMANN, Walter F. *Lerntechniken für Erwachsene*. Reinbeck, Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1978.
30. LIPP, Ulrich; WILL, Hermann. *Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren*. Weinheim/Basel, Beltz, 1996.
31. MALDONADO WILLMAN, Héctor. *Manual de comunicación oral*. México, Addison Wesley Longmann, 1988.
32. MANCHESTER OPEN LEARNING. *Cómo hacer presentaciones eficaces*. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2a edición, 1997.
33. NIÑO ROJOS, Victor Miguel. *Los procesos de la comunicación y del lenguaje*. Bogotá, Ecoediciones, 2000.
34. PEARSON, Barrie. *Cómo administrar racionalmente el tiempo para logro del éxito personal*. Bogotá, ediciones Macchi, 1993.
35. PROEQUIDAD. *Herramientas para construir equidad entre mujeres y hombres. Manual de capacitación*. Bogotá, Proyecto Proequidad DNP/gtz, 1995.
36. SCHLICKSUPP, Helmut. Innovation, Kreativität und Ideenfindung. Würzburg,Vogel, 1998, 5ª edición.
37. SCHMIEL, Martin; SOMMER, Karl-Heinz. *Lernförderung Erwachsener*. Heidelberg, Sauer Verlag, 1991.
38. SCHRÖDER, Peter. *Werkstatt Moderationstraining*. Arbeitspapiere/handouts 2000.
39. SCHULZ VON THUN, Friedemann. *Miteinander reden. Störungen und Klärungen*. Reinbeck, Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1981.
40. SEIWERT, Lothar J. Mehr Zeit für das Wesentliche. *Besseres Zeitmanagement mit der SEIWERT Methode*. München y Landsberg/Lech, mvg-Verlag, 1995.
41. ULLRICH, Gabriele; KRAPPITZ, Uwe; SALAS, María A. *Enfoque participativo de trabajo en grupos. Introducción y ejemplos para la aplicación*. Feldafing, DSE/ Centro de Fomento de la Alimentación y la Agricultura, 1997, 2a edición.

42. UNICEF BANGLADESH. *VIPP-Visualization in Participatory Programmes. A manual for facilitators and trainers involved in participatory group events*. Bangladesh, Unicef Bangladesh, 1993.

43. VESTER, Frederic. *Denken, Lernen, Vergessen. Wasgeht in unserem Kopf vor, wie lernt das Gehirn, und wann läßt es uns im Stich.* München, Deutscher Taschenbuch Verlag, 1978.

44. WEIDENMANN, Bernd. *Lernen mit Bildmedien. Psychologische und didaktische Grundlagen.* Weinheim/Basel, Beltz, 1994, 2ª edición.

45. WORKMAN, Liz. *Training of Trainers: Workshop Manual.* Washington, WWF, 1992, inédito.

46. WWF. *Capacitación de Capacitadores.* 1994.

Fotomemorias de Capacitación a capacitadores:

1. DSE/ECOFONDO. «**Taller de Capacitación a Capacitadores**». Bogotá, 10-14 de junio de 1999 (SE 510-125-99ex).

2. DSE/ECOFONDO/MMA. «Taller de Capacitación a Capacitadores», Bogotá, 14-23 de febrero de 2000 (SE 510-122-00).